الرقم التسلسلي:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير
تخصص: علوم التسيير
فرع: التسويق
من إعداد الطالبة: لعذور صورية
الموضوع:

أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون
دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
حالة - وكالة مسيلة -

تحت إشراف الدكتور: رحيم حسين

نوقشت علنا في 03 -02-2008 أمام اللجنة:

د.بوقرة رابح	أستاذ محاضر	- جامعة مسيلة -	رئيسا
د. رحيم حسين	أستاذ محاضر	- المركز الجامعي برج بوعريريج -	مقررا
د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ محاضر	- جامعة سطيف -	ممتحنا
د.برحومة عبد الحميد	أستاذ محاضر	- جامعة مسيلة -	ممتحنا

إهــــــــــــــداء

- إلى الوالـــديـــن الكـريمـــين .

- إلى من يتمنـــون لي الخير دائما ، أخـــــــواتي .

- إلى كل من يناضل في سـبيل الحصـــول على العلـــم .

- إلى كل من أحب و أحتـــرم .

- إلى كل قطـــرة دم الأرواح الطاهـــرة لشهدائنا بالأقصـــــى . . .

تشكـــــــرات

بعد الشكر و الحمد لله سبحانه وتعالى على نعمتة و فضله و دوام الصحة و العافية ، وصلاة على رسول الله صلى الله عليه وسلم .

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها وأسمى إكرام وتقدير لما قدمه خلا ل توجيهاته و تحفيزا ته لنا

الدكتور : رحيم حسين

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة ماديا و معنويا ونخص بالذكر:

- عمال ومسؤولي وكالة ومديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- شكر خاص لكل الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة في إنجاز المذكرة .
- شكر خاص لطاقم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- وأخيرا أتوجه بخالص شكري للزملاء الذين ساهموا بطريقة أو بأخرى في اغناء هذا المجهود فلهم مني كل التقدير.

لعذور صورية

فهـرس المحتويات

فهـــــرس الجداول

فهـــــرس الجداول

فهــــــرس الجداول

فهـــــرس الاشكال

مقدمة

مقدمة

تحتل القطاع المصرفي مركزا حيويا في النظام الاقتصادية والمالية، لما له من تأثير كبير على التنمية الاقتصادية من خلال تجميع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها. فالبنوك في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها مختلف المجالات الاقتصادية، فكلما اتسع هذا المجال زادت تبعا لذلك أهمية البنوك واتسع مجال نشاطها، وتعددت خدماتها.

ويعد الجهاز المصرفي احد الأركان الأساسية التي يقوم عليها النظام الاقتصادي، حيث يلعب دورا رئيسيا في استغلال إمكانياته وزيادة مستثمراته، ولذلك فان تطويره يعتبر مطلبا تنمويا هاما لزيادة فعالية وأداء الاقتصاد الوطني، ويتضح هذا من خلال ما يقدمه من خدمات وتسهيلات مصرفية. فالبنوك تحتفظ بالملايين من ودائع الأفراد والإدارات والمؤسسات، وتمنح بالملايين القروض للأفراد والمؤسسات، وبالتالي فهي تمد الاقتصاد بالأموال اللازمة لتنميته وتطويره.

إن البنوك الجزائرية عاشت في فترة سابقة نظاما اقتصاديا قائما على أساس التخطيط المركزي، يتسم بوجود مجموعة بنوك ذات طابع عمومي، تحكمها سياسات وقرارات مركزية، وتعيش في ظل اقتصاد محمي من المنافسة الخارجية، لكن سرعان ما اضطرت إلى مواجهة التحديات الجديدة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق وتحرير الخدمات المصرفية، وبالتالي مواجهة واقع جديد يتسم بالحدة التنافس المصرفي، الذي تجسدت معالمه في وجود بعض وكالات وفروع اجنبية بالجزائر.

وتنعكس كفاءة البنوك بتحريك عجلة التنمية الاقتصادية، وهذا الأمر يتطلب منها أن تعمل على زيادة فعاليتها، وذلك من خلال رفع كفاءتها وتطوير الأساليب والطرق المصرفية، من خلال تبسيط إجراءات سير عملها والارتقاء بمستويات أداء موظفيها، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على تحسين الخدمات المصرفية وتحقيق احتياجات الزبائن ورغباتهم، هذا ما يجعلها قادرة على جذب اكبر عدد من الزبائن للتعامل معها، لهذا لابد التوجه إلى تبني فكرة التسويق المصرفي.

ويعتبر التسويق المصرفي محور نشاط أي بنك، وأداته الديناميكية في تحقيق أهدافه، فهو نشاط متعدد الجوانب والأبعاد، تتجه كل وظائفه إلى مسار واحد لتحقيق الهدف النهائي للبنك، كما أنه عبارة عن أداة تساعد البنوك على التأقلم مع المتغيرات التي تشكل البيئة التسويقية التي تعمل في إطارها، خصوصا إعداد فكرة " الزبون هو الملك ".

ومن هنا فان التسويق في البنوك يعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين أفراد البنك وإداراته بشكل متكامل لتحقيق أهداف البنك، لذلك نجد إدارة التسويق على ذات المستوى من الأهمية بالنسبة للإدارات الأخرى.

لقد تحولت فكرة العمل المصرفي خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي من التركيز على أداء وتنويع الخدمات المصرفية إلى التركيز على الزبون في حد ذاته وتسويق الخدمات التي تقابل احتياجاته ورغباته المتطورة والمتزايدة باستمرار، حيث أصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه البنوك لا يتمثل فقط في تقديم الخدمات التقليدية، وإنما في محاولة استحداث مجموعة من المنتجات والخدمات تلبي احتياجات شريحة واسعة من الزبائن وتقديمها في الوقت والمكان المناسبين باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وكذا تسهيل عملية تقديمها للزبائن بالاعتماد على منافذ تسويقية فعالة، بالإضافة إلى الاعتماد على الأساليب التسويقية الحديثة في عمليات تقديم الخدمة المصرفية والمتمثلة في: خدمة الزبائن، الاهتمام بهم أكثر، الاستجابة السريعة لمطالبهم، التعاطف معهم، أساليب التعامل والتفاعل معهم، وغيرها من الأساليب والمفاهيم التي من شأنها أن تكسب رضا وولاء الزبائن بصفة دائمة، وتضمن في نفس الوقت بقاء واستمرار البنك.

وهذا وجب على البنك العناية والاهتمام بالزبون أكثر، باعتباره نقطة البدء في العمل المصرفي، وجعله محور الاستراتيجية التسويقية للبنك، والقيام بالدراسات المستمرة لتحسين علاقته معهم، وذلك بالاعتماد على عناصر المزيج التسويقي المصرفي، أو على العناصر المستحدثة، المتمثلة في التسهيلات المادية، والعنصر البشري، وأسلوب تقديم الخدمة، لما لها من تأثير كبير على رضا الزبون.

وبناء على ما سبق يستوجب على البنوك أن تقتنع بأهمية الزبائن ودرجة الرضا المطلوبة من طرفهم، والعمل على تنمية علاقتها معهم والمحافظة عليهم بإنتاج ما يمكن بيعه حسب حاجاتهم ورغباتهم، وهذا لا يتم إلا باستخدام آليات تجارية وتقنيات وإجراءات تسويقية حسب متطلبات السوق.

فالمحيط التنافسي الجديد يدفع إلى القيام بدراسة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وردود أفعاله تجاه مختلف المنتجات والخدمات، وهو ما يساعد البنوك دوما على رسم واختيار السياسة الأكثر نجاعة وفعالية في تحقيق أهدافه وتحسين علاقاته مع الزبائن في نفس الوقت، لذا يعتبر موضوع " أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون " مركز اهتمام المؤسسات المصرفية حاليا.

استنادا إلى ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

" كيف يمكن أن يكون التسويق المصرفي أداة لتحسين علاقة المصرف بالزبون؟"

وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1- ما هو التسويق المصرفي، سياساته وتطبيقاته؟

2- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون؟

3- ما هو دور التسويق في تحسين علاقة المصرف بالزبون من خلال سياساته التسويقية؟

4- هل ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة تسويقية فعالة لتحسين وتنمية علاقته مع الزبون, وما هو تأثير هذه السياسة على الزبائن وعلى البنك؟

- فرضيات البحث:

يمكن صياغة الفرضيات التالية قصد طرحها للمناقشة واختبار صحتها:

1- يعتبر التسويق المصرفي ضروريا ومهما، فهو لا يعبر عن فلسفة نظرية فقط، بل يتجسد في أنشطة وتصرفات يمارسها المدراء لأهداف ولاستراتيجيات محددة، إلا أن تعقد هذه الأنشطة يؤثر سلبا على السياسات التسويقية وكذا تطبيقها.

2- إن تحسين علاقة المصرف بالزبون ضرورة حتمية نظرا لأهمية كل طرف بالنسبة للآخر في تحقيق أهدافه.

3- توجد سياسات تسويقية لتحسين العلاقة بين المصرف والزبون من خلال عناصر المزيج التسويقي المصرفي والعناصر المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي المصرفي.

4- ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة تسويقية فعالة تساعده على تحسين وتنمية علاقته مع زبائنه، والحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

- أهمية البحث:

- تحرير الخدمات المصرفية يفرض على البنوك، ومنها البنوك الجزائرية، إعطاء اهتمام أكبر للتسويق المصرفي.

- على الرغم من تحرير القطاع المصرفي في الجزائر ما تزال البنوك الجزائرية لا تعطي الأهمية اللازمة للتسويق المصرفي، لا سيما ما يتعلق بالعلاقة مع الزبائن.

- أهداف البحث:

نهدف من خلال معالجتنا للموضوع أن نصل إلى تحقيق عدة نقاط تتمثل في:

- الإجابة عن التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة.
- إبراز أهمية التسويق عموما، والتسويق المصرفي بوجه خاص.
- معرفة هل هناك اهتمام بهذا الموضوع لدى مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- إبراز أهمية التسويق في المصارف ودوره في تحسين وتنمية علاقة المصرف بالزبون.

- أسباب اختيار البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع بالذات، نلخصها فيما يلي:

- دخول هذا الموضوع في إطار تخصصي.
- رغبتي في البحث والاطلاع في مجال التسويق، خاصة التسويق في القطاع المصرفي.
- المساهمة في دراسة التسويق المصرفي وأهميته في تحسين العلاقة بنك- زبون.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات المصرفية، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح زبائنها.

- حدود البحث:

- ينصب هذا البحث على مجال التسويق المصرفي، وعلى وجه التحديد دور التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، ولذلك فلا يدخل ضمن اهتمامنا الآثار الأخرى للتسويق المصرفي.
- يتم إجراء الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره البنك الأكثر انتشارا عبر كامل التراب الوطني، والذي يحوز على أكبر عدد من الزبائن، كما يمكن اعتباره أحد البنوك السباقة والرائدة في تبني وممارسة التسويق على مستوى أنشطتها المصرفية.

-الاكتفاء بذكر الإحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن ورقم أعمال الوكالة للفترة من (2002 إلى 2005).

- منهج البحث والأدوات المستخدمة فيه:

بغية الإجابة عن الإشكال المطروح واثبات مدى صحة الفرضيات، تم استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة حالة في الجزء المتعلق بالجانب الميداني، وقد استخدمنا في ذلك مجموعة من الأدوات أهمها الاستمارة(استمارتين) والمقابلة والمعاينة الميدانية. وللوصول إلى الهدف المراد قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

يتعلق الفصل الأول بمدخل حول التسويق والتسويق المصرفي، وكان هدفنا منه إعطاء نظرة حول التسويق بصفة عامة، وحول التسويق المصرفي وسياساته بصفة خاصة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث: تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول التسويق، أما في المبحث الثاني فتم التحدث فيه عن تسويق الخدمات، وفي المبحث الثالث حاولنا الحديث فيه عن التسويق المصرفي ومختلف سياساته التسويقية.

أما الفصل الثاني فيتعلق بدراسة طبيعة العلاقة مصرف- زبون وسبل تحسينها، وقد تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث: الأول خاص بالزبون وعلاقته بالمصرف، والثاني يتعلق بدراسة سياسات تحسين العلاقة بين المصرف والزبون، أما المبحث الثالث فكان حول التسويق ودورة حياة المنتوج المصرفي مع تحليل نظري للاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها البنوك خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية.

أما الفصل الثالث والأخير فكان عبارة عن دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة، وقد قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، جاء ضمن المبحث الأول دراسة تعريفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال سياسة البنك الجالس التي اعتمدتها الوكالة كسياسة تسويقية لتحسين وتنمية علاقتها مع زبائنها، ودراسة مدى تأثيرها على أداء الوكالة، وفي المبحث الثالث والأخير قمنا بدراسة تأثير سياسة البنك الجالس على زبائن الوكالة لمعرفة مدى رضا هم عن هذه التجربة، وما مدى فعالية الاستراتيجية المتبعة، كما حاولنا فيه إدراك أهمية الزبون والتسويق لدى موظفي الوكالة، وبالذات الموظفين المباشرين.

الفصـــــل الأول:

مدخل الى التسويق والتسويق المصرفي

تمهيد

يعتبر التسويق من أهم الوظائف الأساسية بالنسبة لأي مؤسسة، وأحد أدواتها الديناميكية في تحقيق أهدافها، لدوره الحيوي في ضمان البقاء والاستمرار، الأمر الذي جعل جل المؤسسات الخدمية خاصة المصرفية منها تدرك هذا الدور وتعمل على الاهتمام به اكثر فأكثر، نظرا لاهتمامه بدراسة السوق التي تقوم على معرفة حقيقية لواقع الزبائن الحاليين والمرتقبين، وكذا دراسة حاجاتهم لأجل كسب رضائهم وولائهم، بما يحقق للمؤسسة المصرفية أهدافها ويضمن بقائها واستمرارها.

وهذا المصطلح لم يأت دفعة واحدة وإنما تطور وتعددت مجالات استخدامه منذ بداية القرن العشرين إلى يومنا هذا، حيث أول ما طبق كان في المجالات الإنتاجية للسلع ذات الاستهلاك الواسع، ثم تدريجيا فتدريجيا دخل المجالات الاقتصادية والاجتماعية إلى أن وصل إلى ميدان الخدمات ومنه دخل عالم البنوك في الستينات، وظهر بالتالي ما يعرف بالتسويق المصرفي.

لذلك سيتم من خلال هذا الفصل، تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بماهية التسويق، أهميته وأهدافه في المبحث الأول، ثم التطرق إلى تسويق الخدمات في المبحث الثاني، وأخيرا إلى التسويق المصرفي من حيث السياسات التي يعتمد عليها هذا التسويق، وذلك في المبحث الثالث من الفصل.

المبحث الأول: عموميات حول التسويق

لقد ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة ومحاولة تطبيق المبادئ والأسس التسويقية في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، فقدرة هذه الأخيرة على إنتاج السلع والخدمات تكون محدودة ما لم يرافقها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد رغبات وحاجات الزبائن.

المطلب الأول: مفهوم التسويق، أهميته وأهدافه

1- مفهوم التسويق:

هناك عدة تعاريف أعطيت للتسويق، نذكر منها:

- في 1960، أعطت **الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)** تعريفا: " بأنه القيام بأنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي "[1]. والملاحظ أن هذا التعريف يحصر نشاط التسويق في عملية البيع والتوزيع، أي انه لا يختلف عن الوظيفة التجارية، كما يمكن الاستنتاج بان الأنشطة التسويقية تبدأ بعد بداية عملية الإنتاج وتمتد إلى ما بعد عملية البيع.

- ولقد أعطى **(J) Lendrevie & (D) Lindon** تعريفا للتسويق: " بأنه مجموعة من الطرق والوسائل التي تكون في متناول المؤسسة لبيع منتجاتها بطريقة تحقق لها أهدافها "[2].

- أما **Kotler** فقد عرف التسويق: " بأنه العملية الاجتماعية والإدارية التي يستطيع الأفراد والجماعات من خلالها الحصول على ما يحتاجونه من منتجات، من خلال إنتاجها وتبادلها وتقييمها فيما بينهم "[3].

وينطوي تعريف كوتلر على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي ترتبط مضامينها بالحاجات والرغبات الإنسانية، إضافة إلى ما يتطلبه ذلك من عمليات مبادلة وتعامل.

- كما تم تعريفه كما يلي: " إن التسويق يعمل على بلوغ الهدف الرئيسي للمؤسسة، وهو تحقيق أقصى مردودية لاستثماراتها، وأفضل وسيلة لتحقيق الربح المرغوب فيه على المدى الطويل، وهو تكييف المنتجات مع حاجات المستهلك "[4]. وبالتالي فان فلسفة الإدارة تترجم في التسويق الذي يهتم بمراقبة الجهود من اجل مساعدة المستهلك لسد حاجاته وإشباعها مع تحقيق الأهداف المنتظرة.

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص 03.
[2] (J) Lendrevie & (D) Lindon, Mercator, 6 ième édition, édition Dalloz, , Paris, France, 2000, P 15.
[3] Philip Kotler, Les cles du marketing, Pearson Education, Paris, 2003, P 10.
[4] Mohamed Seghir DJITLI, Comprendre le Marketing, berti édition, Alger, 1990, p13.

- كذلك يعرف التسويق: " بأنه عملية مطابقة يتم من خلالها مواءمة السلع أو الخدمات أو الأفكار لحاجات المستهلك "[1]. وطبقا لهذا التعريف، فان العملية التسويقية لا تقف عند إتمام هذه المطابقة بل إنها تستهدف تقديم مضمون سلعي أو خدمي للمستهلك يتفق مع معايير الاختيار الاستهلاكي، ويحقق له الرضا المرغوب فيه، ومن مزايا هذا التعريف انه يحقق هدفين رئيسيين هما:

♦ إضفاء أبعاد جديدة على الوظيفة التسويقية، بما يجعلها أكثر انسجام وتوافق مع المفهوم الحديث للتسويق،

♦ التأكيد على أن السلعة أو الخدمة يجب أن تكون مصدرا للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه المستهلك،

- أما الأستاذ **Yves Chirouze** فيعرف التسويق بأنه: " عبارة عن حالة سلوكية تتركز على المستهلك والاستجابة بقدر الإمكان على احتياجاته، ويتم بالخطوات الممنهجة تبدأ بتحليل السوق وبيئته التطبيقية، مراقبة القرارات المتعلقة بالمنتج فيما يخص السعر، التوزيع والترويج، كما يتوفر على تقنيات تسمح للمؤسسة بمنافسة السوق، وتكوين زبائن والحفاظ عليهم وتطويرهم وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة "[2]. يركز هذا التعريف على ترقية سلوكات الأفراد المستهدفة، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة انطلاقا من استعمال وسائل تكون لازمة.

- أما **(P) Kotler & (B) Dubois** فقالا: " التسويق هو الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن الأفراد أو الجماعات من تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا عن طريق خلق أو تبادل المنتجات ذات القيمة "[3]. هذا التعريف يميل إلى ظاهرة التبادل في المنتجات لتحقيق المنفعة.

من خلال تعرضنا لأهم التعاريف الخاصة بالتسويق، فان ذلك يقودنا إلى محاولة وضع تصورنا للتسويق بمفهومه المعاصر على انه يمثل مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلال موارد المؤسسة لفرص متاحة في السوق، تسعى من خلالها إلى تحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية، بما يضمن تعظيم فرص الربح للمؤسسة سواء كان الربح ماديا أو اجتماعيا. وعليه يمكن تلخيص التسويق في النقاط التالية[4]:

♦ التسويق يمثل نظاما متكاملا تتفاعل من خلاله مجموعات من الأنشطة المصممة ضمن صياغات محددة،

---

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 5.

[2] Yves Chirouze, Le Marketing, Tom 1, Office des Publications universitaires, Alger, 1990, P 13.
[3] Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 10ème édition, publi union éditions, Paris, France, 2000, P 07.
[4] Philip Kotler, Les cles du marketing Op.cit, P 07

- إن التسويق يمثل عملية موجهة ومصممة مسبقا، وهو ما يستلزم قدرا من التخطيط والإعداد الخاضعين للمنطق العلمي.
- إن التسويق عملية ديناميكية ذات أبعاد تنعكس مضامينها على عمليات التحول الاجتماعي والاقتصادي.
- التسويق حالة ذهنية تضم الاستماع للمستهلك، البحث لتعظيم الربح، ومحاولة التقريب بين الثلاثية المؤسسة _ المردودية _ التطور، وبين القاعدتين: الإنتاج قصد البيع والبيع لمواصلة الإنتاج.

2- أهمية التسويق:

إن أهمية التسويق لا تقتصر فقط على توصيل السلع والخدمات إلى المستهلكين، ولكن تكمن هذه الأهمية في:

- خلق المنفعة الاستعمالية للسلع المنتجة وهذا باستخدام إدارة الإنتاج برغبات الزبائن وآرائهم بما أن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل، الجودة، الاستخدامات وحتى في طرق وأساليب التغليف.[1]
- تحقيق المنافع الاقتصادية للأفراد، أي قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع رغبات معينة لدى الفرد[2].
- تحقيق المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية، منفعة المعلومات.
- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق.
- مواجهة المنافسة من المؤسسات الأجنبية داخل الأسواق الوطنية.

إضافة إلى المنافع التي يعمل التسويق على تحقيقها، فانه يساهم في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- المساهمة في دفع تنمية المجتمع.
- الاستغلال الأمثل للموارد.
- التوزيع الأمثل للسلع والخدمات.
- النقل الجيد للمعلومات.

[1] عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 30.

[2] نفس المرجع السابق، ص 31.

3- أهداف التسويق:

أ- أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك:

إن النشاط التسويقي يعتبر من الأنشطة الرئيسية إلى جانب النشاط الإنتاجي، فبالرغم من أهميتهما يصلان بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية، التي تتمثل في الوصول إلى الهدف النهائي وهو إنتاج السلع بالمواصفات والجودة المطلوبة وتقديمها للمستهلكين بالسعر وفي المكان المناسبين. إذن فالتسويق يحقق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمستهلك تتمثل في[1]:

- الرفع من المستوى المعيشي للأفراد في المجتمع،
- خلق الكثير من فرص التوظيف، حيث وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة،
- إنتاج السلع بالمواصفات والجودة المناسبة وتقديمها للمستهلك بالسعر وفي المكان المناسبين،
- تحديد أسعار المنتجات بأسلوب تسويقي ممتاز يمكن كل مستهلك من اقتصاد مبلغ مالي، واستخدامه في شراء أصناف وأنواع أخرى من المنتجات، وتتحقق هذه الأهداف بتكامل مجموعة من العوامل منها ما يرتبط بالمؤسسة كإمكانياتها واستراتيجياتها أو ما يرتبط بالمستهلك كمستوى الدخل لديه.

ب- أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة:

يمكن إظهار أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية[2]:

- تحقيق الأرباح الناتجة عن عملية البيع،
- المحافظة على المركز التنافسي وتنمية حصة المؤسسة في السوق،
- تشجيع المؤسسة على الابتكار والنمو، وهذا عن طريق التنبؤ برغبات وحاجات الزبائن،
- يهدف إلى بقاء المؤسسة واستمراريتها، فهو يعمل بشكل مستمر لتحقيق هذا الهدف عن طريق نظام المعلومات التسويقية،

---

1 محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 53- 57.

2 نفس المرجع السابق، ص 53.

المطلب الثاني: إدارة التسويق

يعتمد نجاح أي مؤسسة على الإدارة وما تمتلكه من قدرة على التسيير، فهي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات الوصول إليها[1]. وقبل التطرق لإدارة التسويق، لابد من تعريف الإدارة أولا:

- " الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية"[2]. حسب هذا التعريف نرى بأن الإدارة عبارة عن توفير الظروف المناسبة للجهد البشري، قصد بلوغ الأهداف في إطار تنظيمي رسمي.
- كما يمكن تعريف الإدارة على أنها " عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد"[3]. من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإدارة عبارة عن عملية بين الأفراد في مؤسسة، وتقسيم وتوزيع العمل والأدوار حسب قدراتهم ورغباتهم، للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

1- مفهوم إدارة التسويق:

يمكن تعريف إدارة التسويق على أنها: " عملية تخطيط وتهيئة وإعداد المنتجات والأسعار والترويج والتوزيع للسلع والخدمات، من اجل خلق عملية تبادل تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف المؤسسة "[4].

- كما يمكن تعريفها كذلك بأنها: " عملية اتخاذ القرارات من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة على موارد المؤسسة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف المؤسسة"[5].
- أما الأستاذ فريد الصحن فيرى بأنها: " عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج لتوزيع السلع والخدمات والأفكار، لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمؤسسات "[6].

1 عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 09.
2 نفس المرجع السابق، ص 11.
3 نفس المرجع السابق، ص 10.
4 (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P13
5 عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج3، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 10.
6 محمد فريد الصحن، إدارة التسويق, الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 21.

- أما **Stanton** فيعرف إدارة التسويق بالقول:" الاتجاه الحديث للتسويق في واقع التطبيق "[1].

على ضوء هذه التعاريف يمكن استخلاص جوانب أساسية لإدارة التسويق تتمثل في:

- إن إدارة التسويق تعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة وتمر بمراحل العملية الإدارية من تحليل وتخطيط وتنفيذ ومراقبة،
- هدف إدارة التسويق إتمام التبادل بين الأسواق المستهدفة، لتحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات،
- تستخدم إدارة التسويق عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في: المنتج والسعر، والتوزيع والترويج لتحقيق التوافق بين مصلحة المستهلك ومصلحة المؤسسة.

وفي هذا الإطار يمكن ذكر عمل إدارة التسويق في النقاط التالية[2]:

- تحديد الطلب الخاص بمجموعة من المستهلكين على السلعة أو الخدمة خلال فترة زمنية محددة،
- تحويل هذا الطلب إلى منتجات أو خطوط منتجات،
- وضع وتنفيذ الخطة اللازمة لتوفير المنتجات والخدمات، وإخبار المستهلكين بقدرة هذه المنتجات على إشباع رغباتهم،

2- التنظيم الداخلي لإدارة التسويق:

تتم عملية التنظيم الداخلي لإدارة التسويق على خمس أسس رئيسية وهي[3]: على أساس الوظائف، على أساس المناطق، على أساس السلعة أو الخدمة، على أساس الزبائن، الأساس المركب.

أ- التنظيم على أساس الوظائف:

إن هذا التنظيم مكون من إدارات وأقسام طبقا للوظائف المختلفة حيث يتم تجميع الأنشطة حول الوظائف الأساسية، ويعتبر من أقدم أشكال تنظيم التسويق قديما والأكثر شيوعا في الوقت الحالي، كما يوضحه الشكل الموالي:

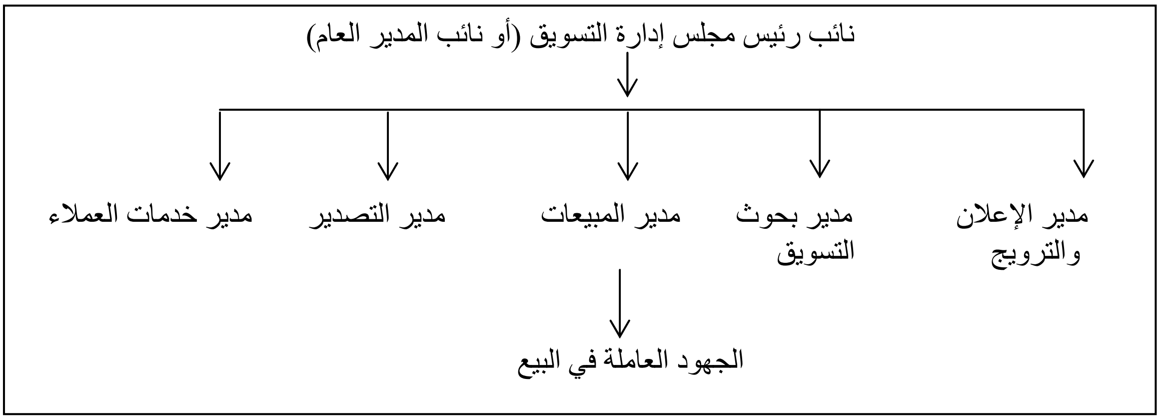
---

1 بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 15.

2 نفس المرجع السابق، ص 19.

3 عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 82.

الشكل رقم (1): التنظيم على أساس الوظائف



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ومن مزايا هذا التنظيم نذكر ما يلي:

- يضمن الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة،
- طريقة منطقية وعملية لتجميع الأنشطة،
- يتبع الأساس الوظيفي مبدأ التخصص الوظيفي، وما يترتب عنه من كفاءة في استخدام القوى العاملة،

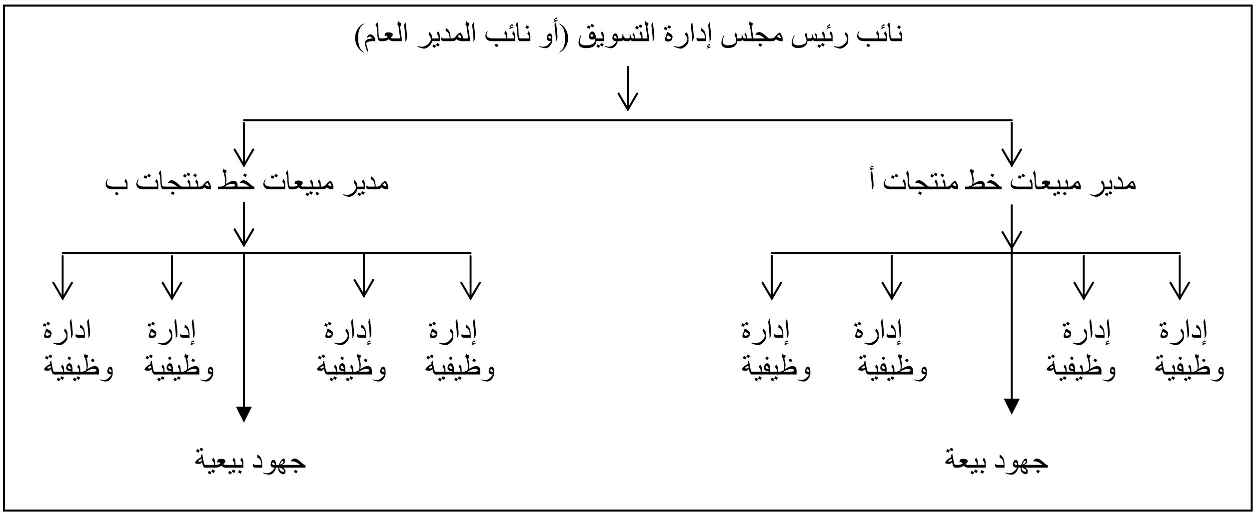
إلا أن هذا النوع من التنظيم لا يخلو من عيوب تتمثل في:

- مسؤولية الأداء الوظيفي تقع على عاتق المدير التنفيذي فقط،
- صعوبة التنسيق بين الوظائف وعدم صلاحيته في حالة توسع المؤسسة،

ب- التنظيم على أساس السلعة (أو الخدمة):

يستخدم هذا التنظيم في المؤسسات الكبيرة التي تتبع سياسة تنويع المنتجات حيث يتم تخصيص لكل منتج أو مجموعة منتجات تخصص كامل، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): التنظيم السلعي لإدارة التسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي(مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 85.

ومن مزايا هذا التنظيم نذكر:

- يسمح باستخدام المهارات التخصصية والمعرفة المتخصصة في السلعة لأقصى حد،
- التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة مثل: الشراء، التوزيع، والخدمة المتعلقة بالسلعة،
- سهولة في تفويض السلطة،
- سهولة تحديد المسؤولية وخاصة فيما يخص تحقيق الربح،

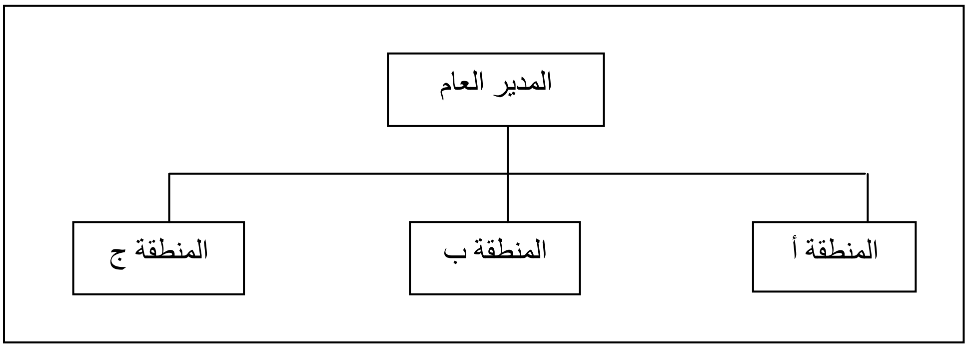
أما العيوب فتكمن في الصعوبات التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات والأقسام، وكذلك احتمالات عدم توفر المهارات الكافية لسد احتياجات الإدارات المختلفة.

جـ - التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:

تبعا لهذا النوع من التنظيم، فانه يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها فيها، ويصلح هذا النوع من التنظيم للمؤسسات التي تسوق منتجاتها على نطاق واسع، أو الأمر الذي يتطلب جهود تسويقية كبيرة في كل منطقة جغرافية بوضع مسؤول عن كل منطقة يرفع تقاريره إلى نائب رئيس مجلس الإدارة في المركز الرئيسي[1]، والشكل الموالي يوضح ذلك:

[1] عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي(مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الشكل رقم (3): التنظيم على أساس المناطق لإدارة التسويق



المصدر: بشير العلاق, قحطان العبدلي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 93.

ويحمل هذا التنظيم على مجموعة من المزايا نذكر منها:

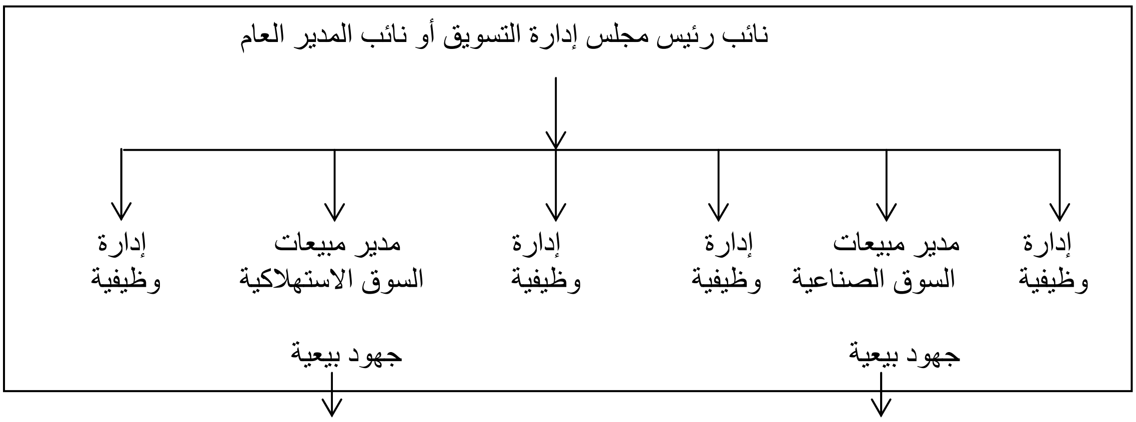
- يساعد على سرعة اتخاذ القرارات؛
- إلمام مديري المناطق إلماما تاما بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق؛
- اللامركزية في أداء الوظائف في المناطق البيعية المحددة؛

أما عيوبه فانه يؤدي إلى رفع التكاليف دون مبرر وعدم تحقيق مزايا المركزية.

د- التنظيم على أساس العملاء:

يتبع هذا النوع من التنظيم في المؤسسات التي تتعامل مع مجموعات مختلفة من الزبائن، تتطلب كل مجموعة منها جهدا تسويقيا مختلفا من حيث درجة الأهمية وحجم الإيرادات ومستوى الخدمات، فتنظيم رجال البيع وتقسيمهم يكون في هذه الحالة على أساس مجموعة الزبائن، حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (4): التنظيم على أساس العملاء لإدارة التسويق



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 96.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم ما يلي:

- استخدام المعرفة المتخصصة.
- سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالزبائن.
- ضمان الاهتمام الكافي بالزبائن.

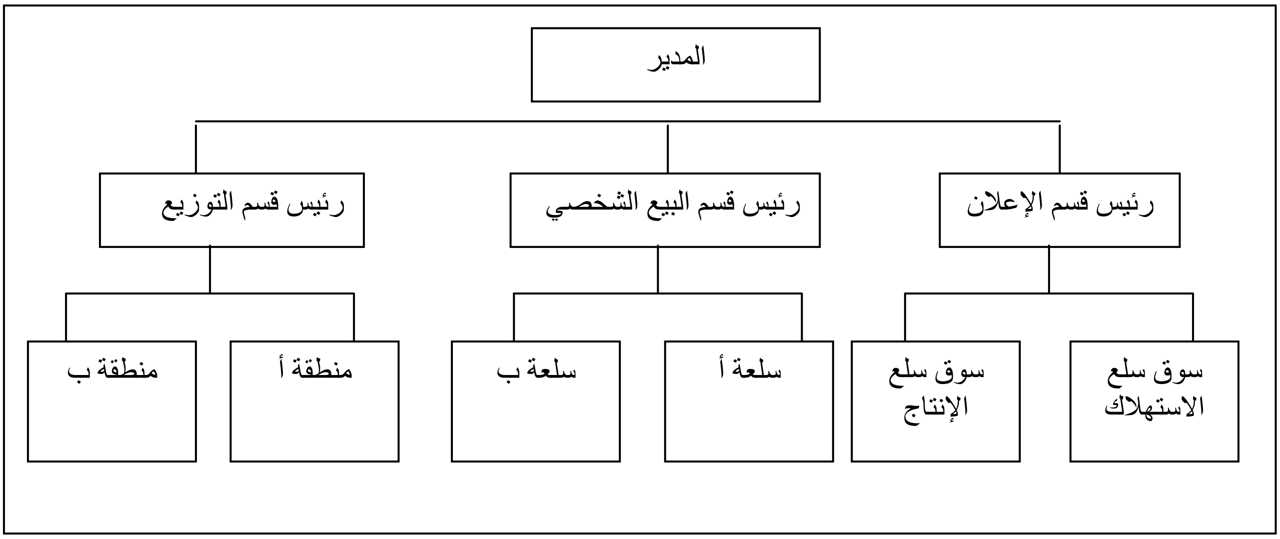
أما عيوبه فهي:

- صعوبة التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس الزبائن، وبين الإدارات الأخرى.
- احتمال ظهور طاقات عاطلة من التسهيلات أو القوى العاملة المتخصصة في فترات تقلص الطلب على منتجات المؤسسة حيث قد تختفي نوع من الزبائن في السوق.

و- التنظيم المركب:

يقوم هذا التنظيم على مزج التنظيم السلعي والتنظيم على أساس المناطق الجغرافية والتنظيم على أساس الزبائن، لهذا في الحياة العملية كثيرا ما يتم إدارة التسويق على أكثر من أساس واحد ويوضح الشكل التالي تنظيما مركبا لإدارة التسويق:

الشكل رقم (5): التنظيم المركب لإدارة التسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

وبشكل عام فان اختيار التنظيم يتوقف على عدة عوامل منها إمكانيات المالية والبشرية للمؤسسة وطبيعة منتجاتها، طبيعة زبائنها، درجة اتساع السوق والمشاكل التسويقية المتعلقة بكل من منتجاتها وزبائنها ومناطقها البيعية[1].

المطلب الثالث: استراتيجية التسويق

إن أي مؤسسة تعمل داخل بيئة محيطة بها وخاضعة لنظام معين يتكون من مجموعة متغيرات يمكن التحكم فيها ويمكن إخضاعها للرقابة كاختيار السوق ووضع السياسات التسويقية، وأخرى لا يمكن التحكم فيها، كالمنافسة والقوانين وطلبات المستهلكين والتكنولوجية، ولهذا كان من الضروري التفكير في وضع استراتيجية تسويقية مبنية على الإلمام بجميع حقائق تتضمن جميع أبعاد المؤسسة.

1- مفهوم استراتيجية التسويق:

لقد أعطيت عدة تعاريف للاستراتيجية نعرض منها:

- " الاستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من فرص , ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة وحدتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف"[2].

- " هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".[3]

2- أنواع الاستراتيجيات التسويقية:

تختلف الاستراتيجيات التي تقوم المؤسسة بإعدادها باختلاف المنتجات التي تنتجها، حيث تكون هذه الأخيرة متوافقة مع الأهداف المرجوة.

أ- الاستراتيجية ودورة حياة المنتج:

تمر دورة حياة المنتج بأربع مراحل أساسية هي على التوالي: التقديم، النمو, النضج، الانحدار وفي كل مرحلة توجد استراتيجية أو أكثر باستطاعة المؤسسة تطبيقها وسوف نتعرض إليها بالتفصيل في الفصل المقبل.

---

1 محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 19.

2 محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص 11.

3 نفس المرجع السابق، ص 12.

ب - استراتيجيات الوضعية التنافسية:

تتمثل فيما يلي[1]:

أولا - استراتيجية القائد:

تتبعها المؤسسات الكبيرة التي تطرح المنتجات الجديدة، وتملك أوسع نظام للتوزيع وأكبر ميزانية للترويج، ويعتبر قطبا مرجعيا يحاول المنافسون تقليده، وهنا يسعى القائد للحفاظ على وضعيته في السوق باستعمال الطرق التالية:

- رفع الطلب الأولي وهذا باستعمال ثلاث طرق: مستهلكين جدد، استعمالات جديدة، ومستوى استهلاك أعلى؛
- حماية الحصة السوقية من زيادة الطلب وهذا باستعمال الاستراتيجية الهجومية والدفاعية المختلفة؛
- توسيع حصة السوق؛

ثانيا - استراتيجية المتحدي:

تكون المؤسسة في هذه الحالة في وضعية اقل من القائد، حيث تحتل المركز الثاني أو الثالث أو الرابع في السوق، وهنا تلجأ المؤسسة إلى استعمال الطرق والوسائل التي تمكنها من زيادة حصتها السوقية على حساب المنافس، ومن بين الوسائل المستعملة بغية تحقيق هذا الهدف نذكر[2]:

- تخفيض الأسعار؛
- تهجير الزبائن وانتزاعهم من وضعية القائد؛
- رفع حجم الاستثمار الإشهاري؛
- تكييف منتجاته والتركيز على الخدمات ما بعد البيع؛

ثالثا - استراتيجية التابع:

في هذه الحالة تحاول المؤسسة الحفاظ على وضعيتها في السوق، حيث تركز جهودها بالاحتفاظ على الزبائن ومواجهة هجمات القائد، وهذا بالتطوير النوعي لا الكمي، بغية تحقيق مجموعة من الأهداف:

- تحسين المردودية؛
- تقوية ثقة الزبائن المكتسبين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وهذا بإدخال تعديلات على المنتجات الحالية حسب ما يتطلبه ذوق المستهلكين؛

1 (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 387.
2 Ibid, P 388.

رابعا- استراتيجية التخصص:

وهي عملية التخصص في السوق المربح، وذلك من اجل ضمان سير وتطور مستمر للمؤسسة، حيث تسعى إلى البحث عن أي نشاط وتتخصص فيه، وتخصص له كل الموارد دون أن يثير ذلك ردود أفعال المؤسسات القائدة.

3- مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية:

نوجزها فيما يلي[1]:

أ- تحديد الأهداف:

لكي يكون نشاط المؤسسة فعال، لابد لها أن تحدد أهدافها التسويقية بدقة، فان أول مهمة لمدير التسويق هي تحديد الأهداف، وقبل أن تقرر المؤسسة أي هدف تطمح إليه، عليها أن تتعرف على مطالب القطاعات المختلفة من السوق، والإمكانيات المتاحة لديها.

ب- تشخيص القيود والإمكانيات:

يجب على المؤسسة تحليل كل من الإمكانيات والقدرات المتوفرة لديها، ومن هذه الإمكانيات: الموارد المالية، القدرات التكنولوجية، الموارد البشرية، كما يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار القيود القانونية مثل: التنظيم المتعلق بالمنتج، والأسعار، والتوزيع وحجم الطلب، أذواق المستهلكين في السوق، المنافسة.

جـ- صياغة الاستراتيجية:

يتم صياغة الاستراتيجية وفقا للمعايير التالية:

♦ معيار الهدف: بالبحث عن الأسواق المستهدفة، وتحديدها، إما بالمعيار الجغرافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي،

♦ معيار الخطوات: ويتم فيه اختيار المؤسسة مابين استراتيجية تقوم على توفير منتجات وأسعار وقنوات توزيع وترويج ملائمين للسوق المستهدفة، أو إستراتيجية تتميز بتغيير بعض السياسات التسويقية،

♦ معيار العناصر المتحركة: تقوم المؤسسات بالضغط على عناصر المزيج التسويقي لتغيير صورة منتجاتها.

د- تقييم الاستراتيجية:

تقيم الاستراتيجية من حيث حجم السوق، المبيعات، المردودية، بالتركيز على التطابق والتجانس.

1 (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit , P 400

و- اختيار وترتيب الخطة:

في هذه المرحلة يتم تركيز الاستراتيجية المختارة، وتحديد وسائل عملها.

المبحث الثاني: تسويق الخدمات

كان ظهور التسويق مرتبطا بالمنتجات الملموسة مثل: المنتجات الغذائية، السيارات ...الخ، ومع مرور الزمن دخل التسويق ميدان الخدمات، باعتباره من القطاعات الاقتصادية الأساسية، حيث عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، بفضل التقدم الذي شهده النظام الاقتصادي العالمي بالإضافة إلى التحولات السريعة في أنماط المعيشة.

المطلب الأول: عموميات حول الخدمة

1- تعريف الخدمة:

لقد أعطى بعض الباحثين في مجال التسويق مجموعة من التعاريف للخدمة نذكر منها:

- قدمت **الجمعية الأمريكية للتسويق** تعريف للخدمة على أنها: "مجموعة من الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة"[1]. من خلال هذا التعريف نخلص إلى ان الخدمة عبارة عن نشاط يهدف منه تحقيق الأرباح، كما يمكن ان تكون غير مستقلة ومرتبطة بمنتج مباشر.

- أما **gronroos** فيرى بأن: "الخدمة سلسلة من الأنشطة الموجهة لتسوية المشاكل التي يعاني منها الزبائن، هذه الأنشطة تحدث عن طريق التفاعل بين الزبون وموظفي المؤسسة"[2].

- أما **kotler(p) و(B)Dubois** يعرفانها كما يلي: "هي كل نشاط أو أداء خاضع للتبادل، الذي يكون هذا التبادل غير ملموس، ولا يتم فيه تحويل للملكية، ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي أو مستقلة عنه"[3].

- كما يمكن تعريفها على أنها: "نشاط أو منفعة أو إشباع يستطيع البائع ان يقدمها إلى المشتري، دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى الزبون"[4].

وبالتالي فالخدمات تنفرد بوجود خصائص مميزة يجب ان يأخذها مدير التسويق في الحسبان، لأنها تخلق مشاكل تسويقية تؤثر في أشكال وأبعاد البرامج التسويقية المتعلقة بها والتي تختلف عن تلك المتعلقة بتسويق السلع المادية.

---

[1] محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000, ص 213.

[2] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 17.نقلا عن:
Gronroos, C, Strategic Marketing And Marketing In The Service Sector, Marketing Science Institute, 1983, P75.

[3] (p) kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 454.

[4] سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001/2002، ص 165.

عموما توجد المنتجات في السوق على أربع حالات[1]:

- **المنتج البسيط:** المؤسسة هنا تقدم السلعة الملموسة دون تقديم أي خدمة ترتبط بها، مثل: معجون الأسنان، الملح،... إلخ، فهي لا تقدم معها أي خدمات حقيقية موافقة لتلك السلع.
- **منتج مصحوب بعدة خدمات:** في هذه الحالة تقدم المؤسسة منتجا رئيسيا مصحوبا بخدمات ملحقة مثل: بيع السيارة مع ضمان، خدمات الصيانة والتوصيل... إلخ.
- **خدمة مصحوبة بالمنتجات أو خدمات أخرى:** عرض المؤسسة يشمل خدمة رئيسية مكملة بعدد من المنتجات أو الخدمات، مثلا في ميدان النقل الجوي الخدمة الأساسية تتمثل في النقل ويتم تكملتها بعدد من الخدمات كالأكل والجرائد... إلخ، كخدمات ثانوية وهي في الواقع جزء من الخدمة الكلية.
- **الخدمة الخالصة:** المؤسسة تقدم خدمة وحيدة فقط، دون أن يرفقها أي منتج أو خدمة.

نستخلص مما سبق انه يصعب تعميم الخدمات وهذا راجع لمجموعة من الأسباب نذكر منها[2]:

- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها، ولهذا نستعمل مصطلح منتج للدلالة على الخدمة، كأن نقول منتجات مصرفية، منتجات سياحية،
- كلمة الخدمة لا تقتصر على نشاط قطاع واحد معين،
- الخدمة عبارة عن نشاط إنساني يقوم به الفرد لحساب آخر،

كما نستنتج من المفاهيم والتعاريف السابقة أنها تتفق على عنصرين أساسيين هما:

- الخدمة غير ملموسة،
- لا يوجد تحويل للملكية في الخدمة،

2- أسباب تطور الخدمات:

لقد عرف سوق الخدمات زيادة وتطورا كبيرين ترجع أسبابهما إلى العوامل التالية[3]:

أ- تحسن المعيشة:

نتيجة للتغييرات التي شهدها العالم بعد الحرب العالمية الثانية تطورت الحياة المعيشية للأفراد وهذا بسبب ارتفاع في الدخول الوطنية مما عاد بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص وبالتالي توفرت لديهم

---

1 محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

2 Michel Langlois & Gérard Tocquer, Marketing des Service (Le défi relationnel), Edition Goétan Morine, Canada, 1992, PP 21-22.

3 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 15.

دخول مقبولة تسمح له باستغلالها في أي عملية بغية توفير الراحة له، الأمر الذي دفعه إلى ترك الأعمال التي كان يقوم بها سابقا ويشتريها جاهزة من مؤسسات خدمية متخصصة وذلك من اجل توفير الراحة التامة لنفسه واستغلال وقته كما ينبغي.

ب - التطور التكنولوجي:

لقد اثر التطور التكنولوجي بشكل كبير على حياة الفرد اليومية حيث يوفر الوقت والراحة في نفس الوقت. مثلا ظهور آلة الغسيل الكهربائية أدت إلى تحقيق كل ذلك، ولكن من جهة أخرى إذا حصل عطل في تلك الآلة فعليه اللجوء إلى المختصين في التصليح والصيانة وهذا نظرا لتعقد تركيبها.

جـ - تقديم منتجات جديدة:

إن المؤسسات تقوم دائما بتجديد منتجاتها، حيث أثبتت الإحصائيات ان 50% من الأرباح تعود إلى منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، والتي أدت إلى خلق خدمات جديدة مرتبطة بهذه الخدمات.[1]

المطلب الثاني: طبيعة الخدمات

بعد التطرق إلى تعريف الخدمة ومعرفة أسباب تطورها، نتطرق في هذا العنصر إلى التعريف أكثر بالخدمة من خلال ذكر خصائصها:

1- خصائص الخدمات:

توجد عدة أنواع من الخدمات، منها ما تتميز بتحقيق الربح وأخرى ذات طابع اجتماعي لا تهدف إلى تحقيق الربح، كما توجد كذلك خدمات تجارية وأخرى إدارية . عموما تتميز الخدمات بأربع خصائص تميزها عن المنتجات المادية وهي[2]:

أ- عدم ملموسية الخدمة:

تعتبر هذه الخاصية من أهم العناصر التي نستعملها للتفريق بين المنتج المادي والخدمة، فالخدمات ليس لها تجسيد مادي وبالتالي لا يمكن إدراكها كاللمس والشم والتذوق ...الخ.[3]

وبناءا على ذلك فانه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو فحصها قبل الشراء، وبما أن عملية إنتاج واستهلاك الخدمة يتم في نفس الوقت فان الترويج لها لا يعتمد على خصائصها وإنما على مزاياها، فالمستهلك في سبيل

[1] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] (P) Kotler & (D) Dubois, Op.cit, PP 456-458.
[3] Michel Longlois & Gérard Tocquer, Op.cit, P 23.

تقليل نسبة عدم التأكد من منافعها فانه يبحث عن مؤشرات تساعده في توضيح نوعية تلك المنفعة ومن بين هذه المؤشرات:

- **الآلات:** يتمثل في الديكور الداخلي والخارجي للمؤسسات الخدمية، وفي إظهار نوعية الخدمات، كما أن تقليل أو تحسين انتظار الزبون الطوابير يؤدي إلى حد كبير إلى إنقاص سلوكه.
- **التجهيزات:** إن استعمال المؤسسة لوسائل وتقنيات حديثة يعطي لها صورة جيدة لها تأثير على جذب عدد أكبر من الزبائن.
- **المعلومات:** إن المنشورات والملصقات من المؤشرات المهمة في توضيح نوعية الخدمة التي يجب أن توضح بشكل واضح ومفهوم.
- **الشعارات:** على المؤسسة أن تختار اسما أو رمزا لكل خدمة تقدمها.
- **الأفراد:** ويقصد بهم الموظفين، ويسهل التعرف عليهم من خلال لباسهم الرسمي الذي يساعد في الاستدلال عليهم.

ب - عدم قابلية التجزئة:

إن الخدمة كما ذكرنا سابقا تنتج وتستهلك في نفس الوقت وهذا عكس المنتجات الملموسة، وبالتالي فالخدمة لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يقدمها، كما أن قدرة الإنتاج محدودة بقدرة ومهارة الشخص الذي يؤديها، مثلا إن صيانة السيارة تتوقف على مهارة الميكانيكي، وجودة الاستشارة تتلاءم مع مهارة المحامي، وبالتالي فالخدمة تتلازم مع مقدمها، على عكس السلع المادية.

ج - عدم تماثل الخدمة:

من الصفات الأساسية للخدمة هو تنوعها وتغيرها وفقا للوقت والظروف وبتنوع الزبائن، لان كل أداء يختلف عن غيره، وبالتالي لا نستطيع توحيد كل الخدمات وهذا للأسباب التالية:

- الزبون يؤثر على نوعية الخدمة، لأنه يشارك في إنتاجها والمشاركة وتحديد النوعية،
- للبائع كذلك تأثير على نوعية الخدمة،

د- قابلية التلف:

بما أن إنتاج الخدمة غير منفصل عن استهلاكها، بالتالي عدم قابليتها للتخزين وبيعها في المستقبل، وهكذا فالكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ولم يتم بيعها فإنها تختفي وتشكل خسارة للمؤسسة.

المطلب الثالث: تسويق الخدمات

بعد التطرق للخدمات وكيفية التمييز بينها وبين السلع، تجدر الإشارة إلى الحديث حول تسويق تلك الخدمات، من خلال تعريفه وذكر خصائصه.

1- مفهوم تسويق الخدمات:

إن تسويق الخدمات جاء متأخرا عن تسويق السلع المادية، حيث يعود الاهتمام الضعيف لمؤسسات الخدمات بالتسويق إلى كون أغلبها صغيرة وأحيانا فردية وليس لها تكوين في التسيير، والبعض الآخر كالأطباء والمحامين ليس لهم حق في تطبيق التسويق بسبب قوانين المهارة، والبعض يعاني من زيادة الطلب كالمدارس والمستشفيات[1].

وبناءا عليه يمكننا تعريف تسويق الخدمات بأنه: " مجمل النشاطات التي تلبي حاجات الأسواق بدون عرض جاري يتحمل منتجات مادية"[2]. يفهم من هذا التعريف بان تسويق الخدمات يشمل مجمل النشاطات التي من خلالها تلبي حاجات الأسواق، وهذا بدون عرض منتجات مادية ملموسة، أي انه يشمل المنتجات غير الملموسة. وعليه يمكننا أن نذكر مجموعة من المحددات المتعلقة بتسويق الخدمات:

- تحسين مكونات الحيز المتعلقة بالخدمة من حيث الديكور، الخدمات الملحقة، خدمات ما بعد البيع، استقبال الزبائن ...الخ.
- استعمال أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع.
- تطوير الاتصالات المعلوماتية.
- ترقية فكرة تثقيف الزبائن مع تطبيق استراتيجية الوفاء.
- السماح بمتابعة العلاقات التجارية مع الزبائن.

إضافة إلى متغيرات المزيج التسويقي، نجد ما يسمى بالتسويق الداخلي والتسويق الخارجي فالتسويق الداخلي معناه انه يجب على المؤسسة تكوين وتدريب موظفيها لإرضاء الزبائن، وتحسيسهم بأهمية إرضاء الزبون، أما التسويق الخارجي فهو تسويق الدراسات، التجديد، الاتصال، وتنشيط الموظفين الذين هم على اتصال مع الزبائن، فهو يهتم بالارتباط الشديد الموجود ما بين الجودة المرتقبة من الخدمة، والعلاقة (مصرف – زبون).

1 (P) Kotler & Dubois, Op.cit, P 461.
2 Yves Le Golvan , Marketing Bancaire & Planification, Edition Banque, Paris, 1985, P 122.

2- خصائص تسويق الخدمات:

أ- التمييز:

يكون التمييز عن طريق ابتداع أفكار تدخل تجديدات على الخدمات المعروضة، وزيادة سرعة أدائها أو اختيار علامة تجارية ملائمة، وهذا لكي تتميز خدماتها عن المؤسسات المنافسة عليها التجديد باستمرار بهدف الوصول إلى الهدف المراد الحصول عليه.

ب- الجودة:

تعتبر إحدى الاستراتيجيات التنافسية المهمة في قطاع الخدمات وتتمثل في:

أولا- معرفة رغبات وتوقعات الزبائن من ناحية الجودة (ماذا يريد، متى و أين، وفي أي شكل) مثلا زبون البنك لا يرغب في الانتظار أكثر من 5 دقائق أمام الشباك.

ثانيا- الانتقال الجيد والفعال نحو الزبون.

ثالثا- الحصول على الخدمة في أسرع وقت.

جـ- إنتاج الخدمة:

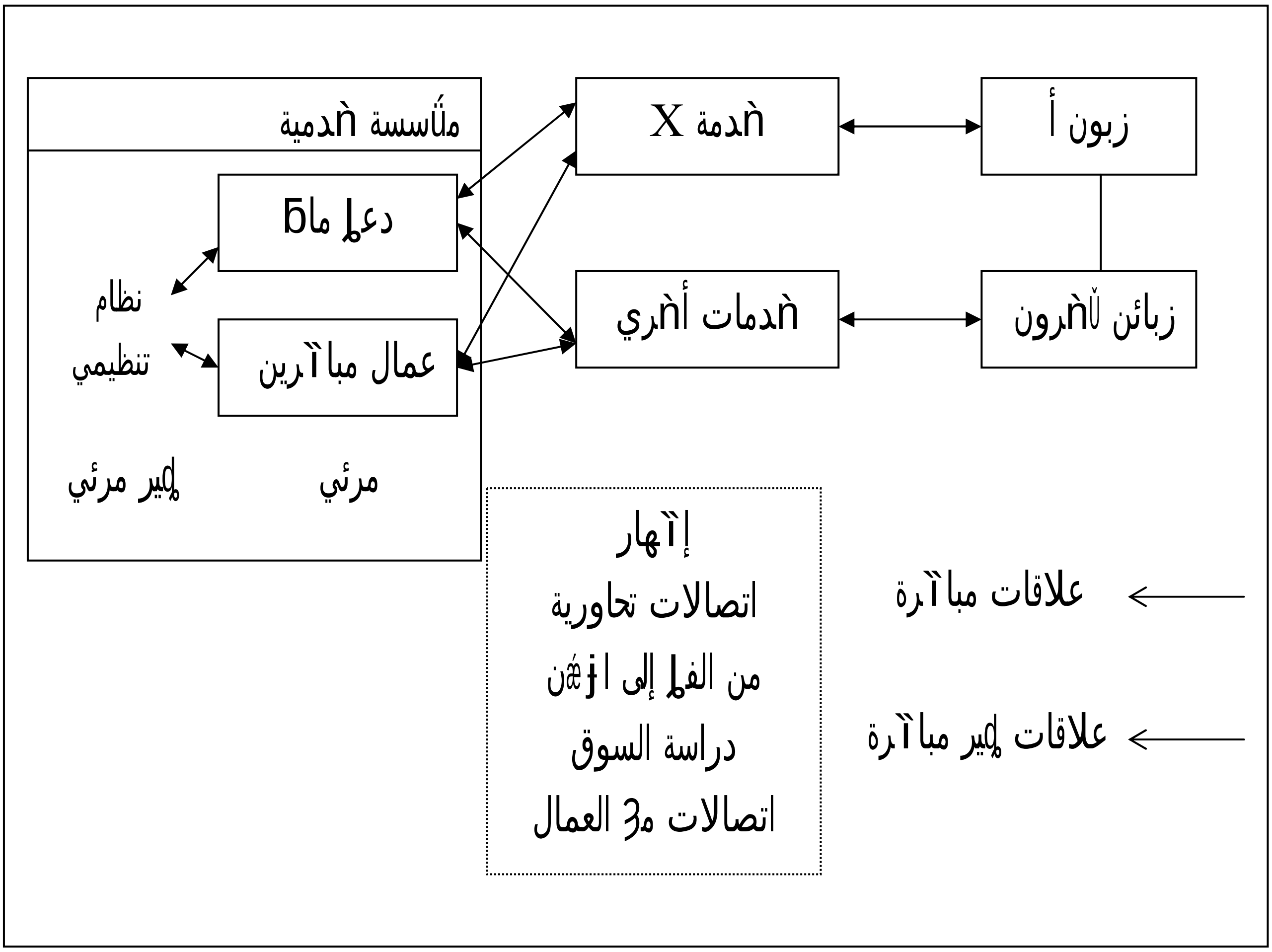
مفهوم يظهر التداخل بين الزبون والمؤسسة، فتحسين الإنتاجية يخضع إلى تقوية كفاءة الموظفين في كل المستويات الوظيفية وهذا بالاعتماد على نظام إنتاج الخدمات، وهو نظام للتنظيم والإنتاج والتنسيق لجميع العناصر المادية والبشرية، نظرا للتداخل زبون – مؤسسة، وضرورة تقديم خدمة تحتوي على خصائص تجارية ومستويات جودة محددة مسبقا. يتكون نظام إنتاج الخدمة من العناصر التالية[1]:

- **الزبون:** ويعتبر عنصر ضروري لوجود الخدمة لأنه من دونه لا يكون هناك مبررا لوجودها، وهذا ما يجب على المؤسسات الخدمية بناء علاقات جيدة مع زبائنها.
- **الدعم المادي:** يتمثل في اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- **ممثلين مباشرين:** وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر مع الزبون.
- **الخدمة:** تهدف إلى تلبية حاجة الزبون مع تحقيق ربح للمؤسسة.
- **التنظيم الداخلي:** وهو الجزء غير المرئي من المؤسسة الذي يقوم بتسيير المؤسسة.

[1] (P) Kotler & (B)Dubois, Op.cit, P 461.

- **باقة الزبائن:** الخدمة لا تقتصر على فرد واحد أو مجموعة معينة، وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم. وللتوضيح أكثر نأخذ الشكل الموالي لتمثيل نظام إنتاج الخدمة:

الشكل رقم (ب): إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية



المصدر: (P) Kotler & (B)Dubois, Op.cit, P 462.

يوضح لنا الشكل مثلا زبون يتوجه إلى وكالة مصرفية من اجل الحصول على قرض (خدمة) وحين وصوله إلى الوكالة يلتقي بعدة خدمات أخرى، كما يلاحظ من حوله تشكيلة مادية مكونة من مباني، ديكور، موظفين ...الخ بعدها يدخل في اتصال مع موظفي البنك، لكن ما لا يراه الزبون هو النظام الإداري والإنتاجي داخل البنك.

المبحث الثالث: التسويق المصرفي

يعتبر التسويق المصرفي أحد المجالات الدراسة في إدارة البنوك، ومن ثم فهو أحد المجالات إدارة الأعمال حيث أصبحت وظيفة التسويق المصرفي تمثل جانبا هاما من جوانب الإدارة العلمية وأداة من الأدوات الفعالة في تحقيق أهداف البنوك، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق بشيء من التفصيل إلى ماهية التسويق المصرفي وخصائصه، أهمية إدارة التسويق في المصارف، السوق المصرفية، وأخيرا سياسات التسويق المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي وتطوره

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق المصرفي وتطوره نعرج أولا على إعطاء تعاريف للخدمة المصرفية وذكر الخصائص التي تميزها عن باقي الخدمات الأخرى.

يمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها: "مصدر الإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه الزبون لحاجاته ورغباته أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدرا للربح"[1]. الخدمة المصرفية حسب هذا التعريف، تقوم على أساس التبادل بين الزبون الذي يسعى إلى إشباع الحاجات والرغبات لديه، وبين البنك الذي يهدف أساسا إلى الربح.

كما يمكن تعريفها على أنها: "الخدمات الموضوعة تحت تصرف وفائدة الزبائن أو الخواص أو مؤسسات من خلال عملية الوساطة، التي تترجم إلى القدرة على تجميع الأموال، تسييرها، إقراضها، والقدرة على تقديم نصائح في تسيير الأموال"[2]. هذا التعريف يبين الدور الأساسي للبنوك من خلال القدرة في الوساطة بين طرفي عمل التبادل، التي تتراوح بين خدمات الائتمان والإقراض وبين الخدمات المتعلقة بالودائع، إضافة إلى خدمات أخرى قد تتمثل في خدمات النصح وتقديم الإرشادات لفائدة طالبيها. تتمثل خدمات الإقراض والائتمان في: الخدمات الخاصة بالقروض الممنوحة للاستثمارات وقروض شراء السيارات، قروض السكن، بطاقات الائتمان، ...الخ. تتعلق خدمات الودائع بخدمات الحسابات الجارية للزبائن، التحويلات المصرفية، خدمات متعلقة بالصراف الآلي، ...الخ. أما الخدمات المصرفية الأخرى فتتعلق بالخدمات الاستشارية، التأمينات، تحصيل أرباح الأسهم مكان الزبائن، التفاوض في شراء الأسهم والسندات، ...الخ.

[1] ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1994، ص 48.

[2] Anne-marie Schlosser, Les évolutions de la banque-clients, Revue Française du Marketing, N°171, (1999/1), P 54.

تتصف الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص تختلف كل الاختلاف عن السلع المادية وحتى عن الخدمات الأخرى وهي[1]:

- الخدمات المصرفية غير قابلة للتخزين.
- الخدمات المصرفية لا تصنع مقدما.
- لا يمكن إنتاج عينات من الخدمات المصرفية.
- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت.
- جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للزبائن.

وإذا نظرنا إلى الخدمة المصرفية كنشاط اقتصادي نجد انه ينطوي على عدد من الخصائص نذكر منها[2]:

- تعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بمختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى.
- الطلب على الخدمات المصرفية دالة في درجة التقدم الاقتصادي، حيث أن الخدمة المصرفية نشاط إنتاجي ذو طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية في مجالات متعددة.
- العرض من الخدمات المصرفية دالة في مستوى الرفاهية الاقتصادية.

ويمكن القول أن الخدمة المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات الاقتصادية مرت بالعديد من مراحل التطور حيث تحول نشاط البنوك من مجرد قيامها بعمليات الاقتراض والإيداع إلى قيامها بالاستثمار في مختلف المجالات بامتلاكها للكثير من المشروعات الصناعية والتجارية.

1- مفهوم التسويق المصرفي:

أعطيت مجموعة من التعاريف للتسويق المصرفي وهذا حسب وجهة نظر أصحابها في الميدان المالي والمصرفي نذكر منها:

[1] سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والاستراتيجيات)، مرجع سبق ذكره، ص 165.

[2] محمد فرحي، ناصر سليمة، "أثر اندماج البنوك على التنمية الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل 2005.

- يعرف **Yves Le Golvan** التسويق المصرفي بأنه: "عملية تطبيق تقنيات وإجراءات التسويق في المجال المصرفي"[1]. يفهم من هذا التعريف بان التسويق في المجال المصرفي هو عبارة عن ضرورة تطبيق لتقنيات التسويق, وتوفير كل الوسائل والموارد التي تسمح للبنك بتحقيق أهدافه بطريقة سهلة.

- أما **محسن الخضيري** فيرى بان التسويق المصرفي هو: "مهمة تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات والمنتجات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك ووحداته المسئولة عن توزيعها وإتاحتها لإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق ربحية للبنك وتوسعه واستمراره"[2].

وعلى هذا فان مفهوم التسويق المصرفي هو دراسة كل من السوق المصرفية والزبون عن طريق تحديد رغباته واحتياجاته والعمل على إشباع هذه الرغبات بدرجة اكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين.

- أما **طلعت اسعد عبد الحميد** يرى بأن: "التسويق المصرفي هو التوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا الزبائن وأهداف البنك"[3].

- أما **ناجي معلا** فقد اعتبر التسويق المصرفي على أنه: "مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلال موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة المصرفية"[4].

كما يعتقد آخرون أن مفهوم التسويق المصرفي يتسع ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب المنتجات والخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بهدف تلبية وإشباع رغبات الزبائن.

ومن هنا نقول بان التسويق في البنك يختلف عن التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية، بالرغم من أن الأهداف نفسها إلا أن الاستراتيجيات مختلفة.

ومن التعاريف السابقة يتبين أن للتسويق المصرفي عدة جوانب يمكن أن نذكر منها:

[1] Yves Le Golvan, Op.cit, P 77.

[2] محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 71.

[3] طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998، ص 268.

[4] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 19.

♦ يعد التسويق المصرفي أداة تحليلية مهمة في النشاط التسويقي، حيث يساعد القائمين على النشاط المصرفي في وضع الاستراتيجية الشاملة للبنك ومراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية[1].

♦ للتسويق المصرفي دورا مزدوجا، من خلال قيامه بجذب أكبر قدر ممكن من الأموال في صورة ودائع ومدخرات وتحويلها إلى قروض وخدمات أخرى تعمل على تلبية حاجات الزبائن.

♦ إن التسويق المصرفي يهدف إلى تحقيق المزيد من الأرباح، ومن أجل ذلك يجب عليه أن يخدم الزبون بشكل جيد باعتباره أساس عملية التسويق المصرفي.

2- نشأة وتطور التسويق المصرفي:

إن ظهور التسويق المصرفي كان مرتبطا بالحركية التطور الاقتصادي عبر الأزمنة المختلفة في اقتصاديات الدول، حيث بعد الحرب العالمية الثانية أدت مجموعة من العوامل إلى التأثير على عمل وسياسات البنوك كتطور القوانين، حيث نجد السلطات العامة والنقدية تدعوا إلى ضرورة تغيير الهياكل المصرفية ومنح حرية إنشاء نشاطات البيع وهذا قصد منح الأعمال المالية والمصرفي تطورا ونموا.

كما أن ارتفاع مستوى المعيشة لدى الأفراد واحتياجاتهم إلى مصدر لتمويل نشاطاتهم ساهم إلى حد كبير في اهتمامات البنوك بسلوك الزبون، من اجل جذبه وإيجاد منتجات وخدمات تشبع حاجاته ورغباته وفي الوقت نفسه ترفع من مردوديتها. كما أن اشتداد المنافسة بين البنوك ساهم كذلك في دخول التسويق إلى البنوك، وخلق ميزة تنافسية عن طريق إتباع سياسة تسويقية دقيقة ومكيفة مع المتغيرات الاقتصادية.

إن ما سبق ذكره يمثل بعض الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور التسويق المصرفي، حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في البنوك الأمريكية، ثم في فرنسا وبقية أوروبا في مطلع الستينات،[2] حينما اقتنع مسؤولو البنوك بأهمية استخدام التسويق وقناعتهم بالدور الذي يمكن أن تلعبه الوظيفة التسويقية في تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستقرار والاستمرار، وبذلك اكتسب التسويق صفة شرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للبنك.

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[2] (P) Kotler & Dubois, Op.cit, P 55.

3- مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي:

تتمثل فيما يلي[1]:

أ- مرحلة الإشهار:

تحت تأثير المنافسة الجديدة التي تلت إعادة التنظيم وتحرير المهن، بدأت بعض البنوك بتطبيق التسويق وذلك بالقيام بعدة حملات إشهارية، معتقدة أنها تقوم بالتسويق المصرفي فعملت على توزيع الهدايا ووضع بعض العلاوات المختلفة بقصد جلب الزبائن، وهكذا بدأت البنوك بالبحث عن آليات جديدة تسمح بالكفاءة والوفاء لزبائنها[2].

ب- مرحلة التسويق وتسيير البيئة:

كنتيجة للمرحلة السابقة، فالحملات الإشهارية التي كانت تصرف لها ميزانية ضخمة، وأدركت البنوك أن المشكل الحقيقي ليس في طرق جلب الزبائن ولكن في كيفية الحفاظ عليهم، مما دفعها إلى استعمال أسلوب إشهاري جديد يتميز بديكور وألوان جديدة، إلا أن معظم البنوك تبنت هذه الاستراتيجية مما افقد ميزة التنافس بينهم[3].

جـ- مرحلة التجديد:

بعد فقدان الميزة التنافسية كنتيجة للمرحلة السابقة، أخذت البنوك تبحث عن طرق جديدة للتميز، حيث وصلت إلى فكرة أن القيام بالإعلانات عن منتجاتها وخدماتها يكون أفضل من القيام بالإعلان عن المؤسسة نفسها، انطلاقا من هذه الفكرة بدأت تركز جهودها على الإبداع والتجديد فأخذت تقدم منتجات قديمة محسنة ومجددة، وأصبحت لا تقتصر فقط على الادخارات بل الاهتمام أيضا بجميع الاحتياجات المالية للزبائن[4].

د- مرحلة التموقع:

بعدما اعتمدت البنوك على الإشهار والتجديد لمنتجاتها، أدركت أن إرضاء كل الزبائن وخلق صورة مثالية في أذهانهم أمرا مستحيلا، وعلى هذا الأساس رأت انه من الأنسب اختيار موقع تنافسي لها في السوق المصرفية والمالية لذلك، أصبحت تركز اهتماماتها على فئات معينة من السوق، مع العمل على رسم

---

1 Ibid, PP 55-56.
2 Tournois Nadine, Le Marketing Bancaire face à la nouvelles technologies, Masson, Paris, 1989, P 74.
3 (P) Kotler & Dubois, Op.cit, P 55.
4 Nadine Tournois, Op.cit, P 76.

صورة مميزة لدى هؤلاء الزبائن من خلال برنامج تسويقي يوحي للزبائن باختلافها وتميزها عن ما تقدمه البنوك الأخرى من منتجات وخدمات مصرفية.

و- مرحلة التحليل والمراقبة:

وهي آخر مرحلة من تطور التسويق المصرفي في أوروبا على وجه الخصوص، حيث تميزت بإنشاء نظام تحليل، تخطيط، ومراقبة، فأصبح لكل البنوك تلك لقسم تسويق متكون من عدة مصالح كمصلحة البحث والتطوير، مصلحة الإعداد، مصلحة التخطيط، مصلحة الاتصالات الداخلية ومصلحة الاتصالات الخارجية وأخيرا فريق من رؤساء الأسواق والمنتجات.

4- أهداف التسويق المصرفي:

يهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها إلى الزبائن عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد لتحقيق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي[1]:

- تحسين سمعة البنك وذلك ببناء صورة ذهنية ايجابية عنه وعن خدماته وعن العاملين فيه.
- تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في أهداف السيولة، الربحية والأمان مع تحقيق نمو موارد البنك.
- أهداف توظيف الأموال، وهذا عن طريق:
  - زيادة حجم القروض والسلفيات.
  - زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية.
- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن، والعمل على تطوير الخدمات المصرفية الموجودة.
- متابعة البنوك المنافسة ومعرفة مدى قدرتها على التأثير في السوق.
- تكييف البنوك وفقا لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن.
- خلق أسواق مصرفية جديدة عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها الزبون.
- دراسة الانتشار الجغرافي لوكالات البنك في السوق المصرفية، والتخطيط لفتح وكالات مصرفية جديدة.
- اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها.

[1] عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 210 – 211.

عموما يتوقف نجاح التسويق المصرفي على مدى قدرة البنك على الاحتفاظ بالزبائن إلى جانب قدرته على جذب زبائن جدد، من خلال تقديمه مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية تتلاءم والاحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية الائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى.

كما يعتمد التسويق المصرفي اعتمادا كبيرا على الزبون من خلال التعرف عن قرب عن احتياجاته المختلفة، حيث يعتبر الاتصال الشخصي أقرب الوسائل بين البنك والزبون، ومن ثم يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور هام وحيوي في تنمية وتنشيط العمليات المصرفية المتنوعة.

كما يتأثر نجاح إدارة التسويق بالبنك وقدرتها على تحقيق أهدافها بعدد من العوامل يقع على رأسها مدى اقتناع هيئة الادارة بأهمية وظيفة التسويق واستعدادها لتقبل الآراء والمقترحات ونتائج البحوث والدراسات التسويقية، بالإضافة إلى درجة انتشار وتقدم الوعي المصرفي ودرجة التقدم الاقتصادي للدولة التي يعمل فيها البنك ومدى توافر إطارات مصرفية للقيام بالمهام والأنشطة التي تتطلبها وظيفة التسويق المصرفي.

المطلب الثاني: إدارة التسويق في المصارف

تعد إدارة التسويق في الجهاز المصرفي المحرك الفعلي للعمليات المصرفية، فبواسطتها يتم مراقبة ومتابعة المعلومات المستمدة من السوق المالية والمصرفية، فالعمل المصرفي عمل متكامل متعدد الأبعاد، ويحتل التسويق فيه وظيفة أساسية.

1- مهام إدارة التسويق:

إن فكرة إدارة التسويق في المصارف تهتم بدراسة الزبون وقوفا على خصائصه ومواصفاته واحتياجاته وقدراته ودوافعه ورغباته وسلوكياته من خلال النظرة إلى الزبائن بالاهتمام إلى التوافق مع رغباته وبالاهتمام إلى التفعيل الابتكاري بصنع الزبائن وخلقهم [1].

إن وظيفة التسويق في البنوك تقوم بمجموعة من المهام الوظيفية والعملية تتمثل في[2]:

- التعرف على رغبات الزبائن واحتياجاتهم المالية،
- تطوير المنتجات والخدمات المصرفية بشكل مناسب لمقابلة احتياجات الزبائن،
- دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة،

[1] عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سبق ذكره، ص 209.
[2] عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياتها و ادارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 199-200.

- إجراء البحوث السوق بشكل منتظم لتحديد مركز البنك بالنسبة لكل خدمة.
- إعداد سياسة منتج تتماشى مع رغبات وحاجات السوق.
- مساعدة شبكة التوزيع للتكييف مع الأسواق، وهذا بالاعتماد على نظام تسويقي لا مركزي، وتقديم المساعدة التجارية والتسويقية.
- إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك.
- تقييم النشاط التسويقي للبنك خلال فترات زمنية متقاربة.

بناءا على ما تبين، فان اختصاصات إدارة التسويق المصرفي تتمثل في[1]:

- دراسة سلوك الزبائن وتصنيفهم.
- إدارة الفروع واختيار موقعها وتوزيع الخدمات المصرفية.
- الإعلان والترويج عن الخدمات المصرفية.
- تسعير الخدمات المصرفية.
- المساهمة في إعداد الاستراتيجية ومتابعة البرامج التسويقية.
- القيام ببحوث السوق، وتحليل البيانات الخاصة بتطوراته.
- صناعة الفرص التسويقية وخلق الزبائن.

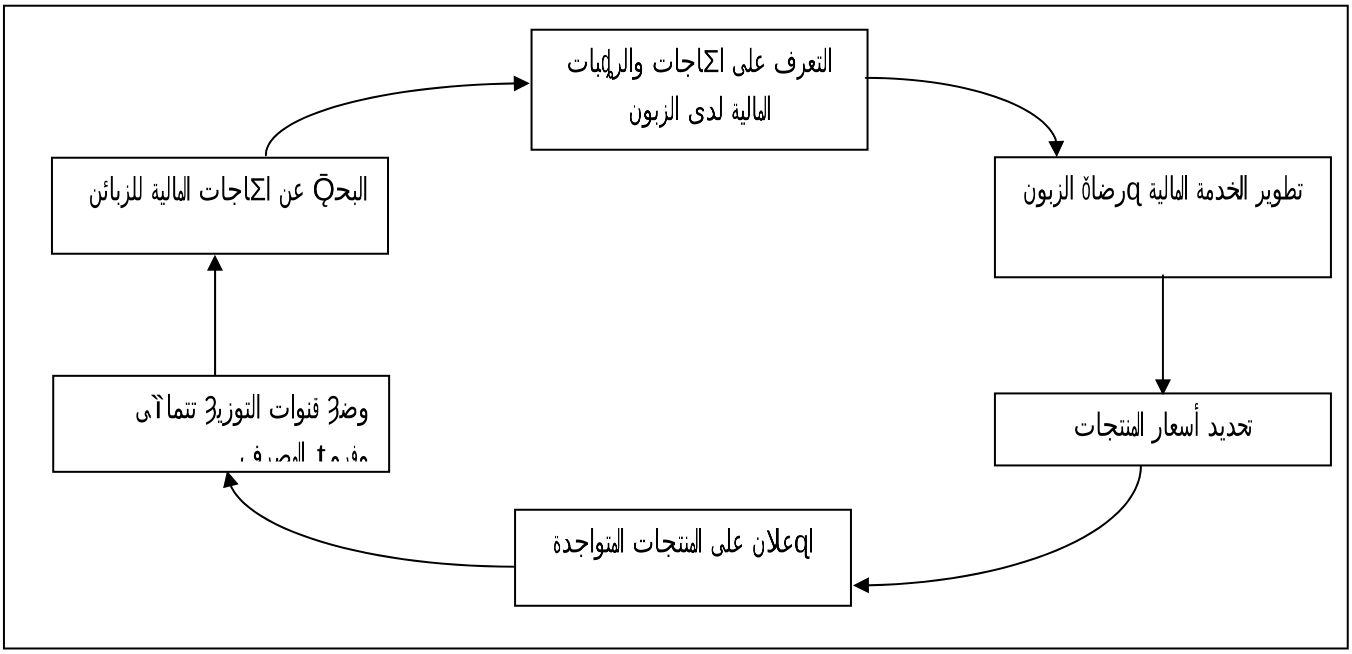
وبناءا على ما سبق يمكن تلخيص عمل إدارة التسويق من خلال[2]:

- إعداد المزيج التسويقي المناسب، بعد القيام بالبحوث التسويقية والكشف عن الفرص المتاحة للاستغلال بما يؤدي إلى تنمية قطاعات سوقية مربحة.
- إدارة كل نشاطات المصرف بالطريقة والأسلوب الذي يمكن من التركيز على حاجات ومتطلبات الزبائن، ويمكن تمثيل التوجه التسويقي في المصرف كما يلي:

[1] حسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[2] ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، "أهمية التوجه التسويقي في المصرف"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24و25 افريل 2005.

الشكل رقم (7): التوجه التسويقي للخدمات المصرفية



المصدر: ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

يلخص هذا الشكل العملية التسويقية في المصرف باعتباره ينطلق من تعريف وتحديد متطلبات الزبائن، إن مختلف هذه الخطوات تعتبر بمثابة سلسلة من القرارات التي تكون متكاملة ومتناسقة فيما بينها والتي يعتمد كل قرار على الآخر، ومنه أن تصميم هذه القرارات بصفة دورية ومستمرة.

كما نلاحظ أيضا أن الشكل يعتمد على المزيج التسويقي نظرا للأهمية المعتبرة التي يحتلها هذا المفهوم في أي برنامج تسويقي, فاستخدام المزيج التسويقي بصفة جيدة يتطلب معرفة السوق المستهدف ومن ثم تقسيم هذه السوق إلى قطاعات يتعين على المصرف أن يقوم بوضع استراتيجية من شأنها أن تحقق الأهداف المنتظرة.

2- موقع إدارة التسويق:

إن عملية دمج وظيفة التسويق في البنك تكون على طريقتين[1]:

أ- على شكل تسلسلي،

ب- على شكل وظيفي،

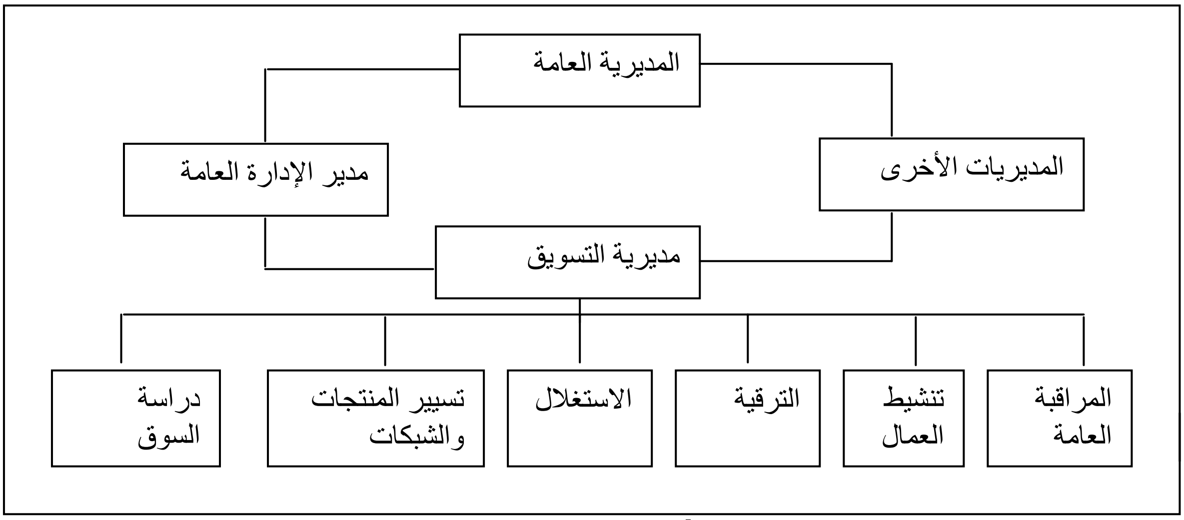
[1] أحمد سلامة أحمد، إدارة المبيعات في البنوك، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، 2000، ص 13.

في الحالة الأولى يتم إدراجه في الهيكل التنظيمي على أساس مديرية التسويق، حيث نجد هذه المديرية تضم 5 دوائر تساعد في إنجاز المهام التسويقية تتمثل في:

- دائرة البحث ودراسة السوق ومهمتها تحليل السوق ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن،
- دائرة تسيير المنتجات والشبكات ومهمتها متابعة المنتجات الموجودة،
- دائرة الترقية ووظيفتها الإشهار والترويج،
- دائرة تنشيط العمال ومهمتها توعية الموظفين وتثقيفهم بمناهج التسويق، تكوينهم... الخ،
- دائرة المراقبة المالية ومهمتها تحليل التكاليف، مراقبة النتائج... الخ،

إن هذا الدمج لا نجد له في التنظيم الداخلي للبنك، أي لا يؤثر في الهياكل الموجودة، والشكل التالي يوضح ذلك.

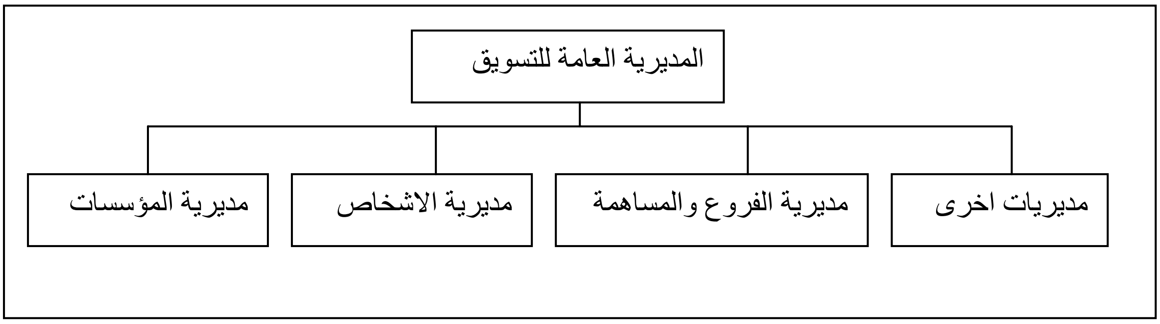
الشكل رقم (8): دمج إدارة التسويق المصرفي على أساس تسلسل إداري



المصدر: محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

أما في الحالة الثانية فيتم دمج التسويق المصرفي في كل الوظائف وكل المستويات في البنك، من خلال هذا التنظيم نجد أن زبائن البنك متمايزون، لديهم رغبات واحتياجات متعددة ومتنوعة، لذلك وجب تجزئتهم حتى تسهل خدمة كل فئة وفقا لحاجاتها ورغباتها. وعليه تكون هيكلة البنك في هذه الحالة كما يلي:

الشكل رقم (9): دمج إدارة التسويق المصرفي على أساس وظيفي



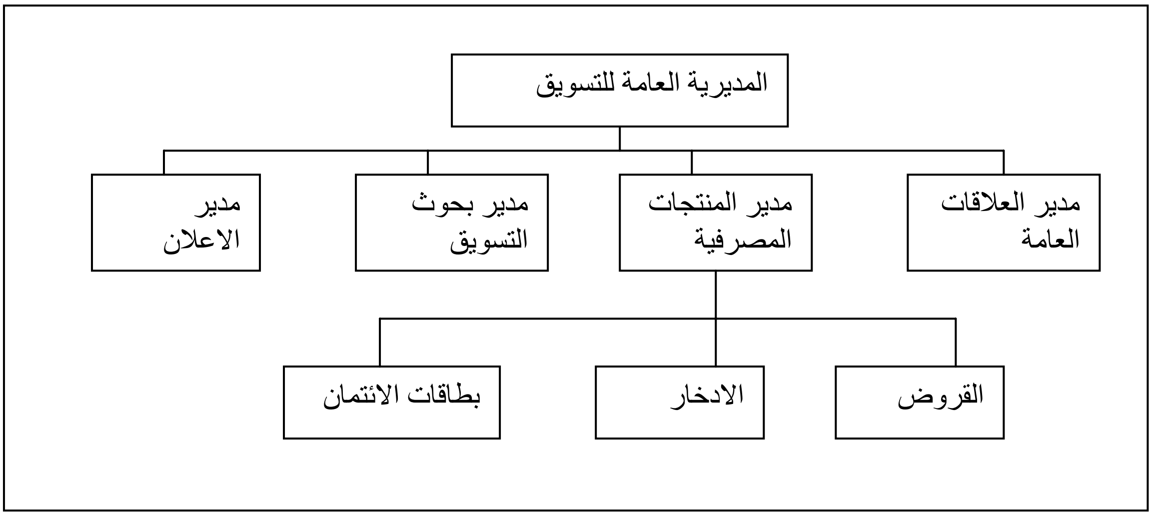
المصدر : حسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ولمعرفة كيفية دمج التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للبنك يجب علينا تحديد التنظيم الداخلي لإدارة التسويق كما يلي:

أ- وفقا للخدمات:

يأخذ الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل (10): تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للخدمات المصرفية



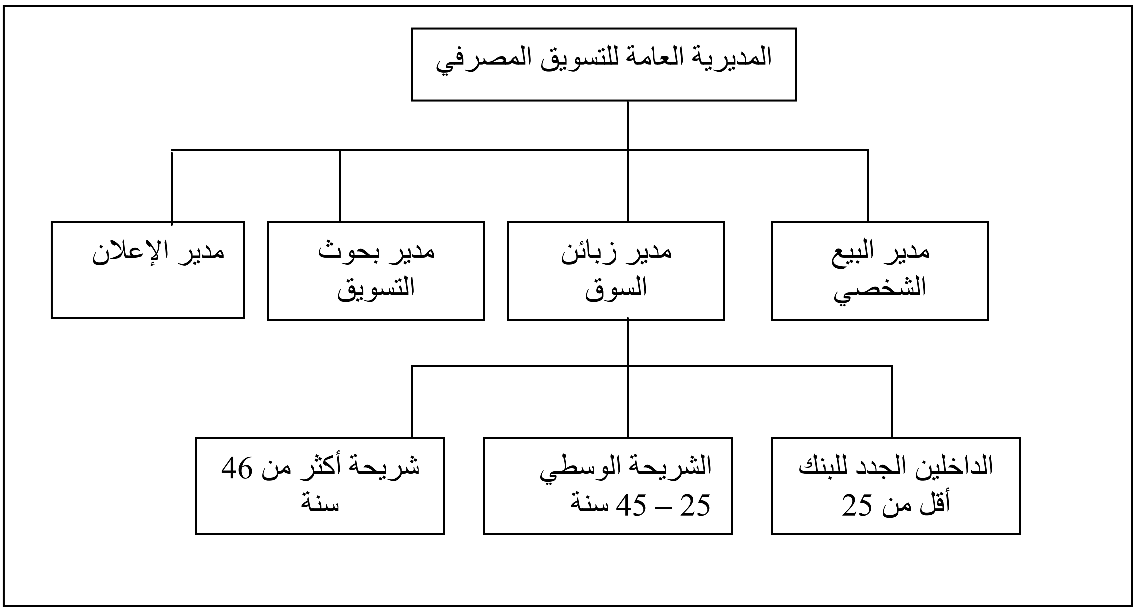
المصدر: حسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 81.

يتبين لنا من خلال الشكل أن المدير العام للتسويق هو من يضع السياسات التسويقية، ويشرف على أربع إدارات متخصصة، والخدمة المصرفية تعتبر أساس النشاط التسويقي المصرفي.

ج - وفقا للزبائن:

هذا النموذج يركز اهتمامه على الزبون، والمدير العام للتسويق هو من يضع السياسة التسويقية بمساعدة مدير البيع الشخصي، ومدير زبائن السوق المصرفية، ومدير بحوث التسويق، ومدير الإعلان، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للزبائن



المصدر: حسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المطلب الثالث: دراسة السوق المصرفية

قبل التطرق إلى تعريف السوق المصرفية، يتوجب علينا الرجوع لتعريف السوق بصفة عامة، فلقد تم تعريفه تقليديا على انه المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري، وهذا المفهوم تطور مع تطور الفكر الاقتصادي، حيث أصبح مفهوم التسويق لا يقتصر على عملية اللقاء في مكان محدد، بل إلى عملية الاتصال التي تحدث بين البائع والمشتري لسلعة ما أو لتقديم خدمة ما، وقد لا يتم الالتقاء بينهما على الإطلاق.

1- مفهوم السوق المصرفية:

إن السوق بالمعنى الذي يهتم به رجال التسويق يعني: "مجموعة من الزبائن الذين تتوفر فيهم القدرة والرغبة في التبادل، حيث يسمح لهم بتلبية الحاجة أو الرغبة"[1]. من خلال هذا التعريف يتبين أن السوق يتكون من المشترين والبائعين الحاليين والمرتقبين في مكان محدد، يتعاملون بسلعة أو مجموعة من السلع.

هذا عن مفهوم السوق بصفة عامة، أما فيما السوق عند البنك أو المؤسسة المالية فهو يعني[2]:

- مجموعة من المستهلكين العاديين،
- المؤسسات وتدعى: الزبائن التجاريين،
- الجمعيات والتجمعات،
- موظفي البنك نفسه،

2- تجزئة السوق المصرفية:

يعتبر تقسيم السوق من المفاهيم الحديثة في الفكر التسويقي، باعتباره احد الأسس الهامة بالنسبة لرجل التسويق المصرفي، فهو يساعد على اتخاذ القرار ووضع السياسة التسويقية، حيث يشمل تقسيم الزبائن إلى فئات ومجموعات تم خدمة كل فئة أو مجموعة وفقا لحاجاتها ورغباتها.

ويمكن تعريف تقسيم السوق على انه: " تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية متميزة من المستهلكين واعتبار كل قطاع على انه سوق مستهدفة يمكن الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي متميز"[3]. لقد جاءت فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات كنتيجة لعدم تجانس مجموعات الزبائن في حاجاتها وتفضيلاتها.

---

1 (P) Cotler & (B) Dubois, Op.cit P 42.

2 حسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 116.

3 نفس المرجع السابق، ص 113.

3- معايير تجزئة السوق:

نذكر منها[1]:

أ- التقسيم على أساس جغرافي:

يعتبر الأساس الجغرافي أقدم طريقة استخدمت لتقسيم السوق، حيث يأخذ به عندما تختلف حاجات واستعمالات سكان كل منطقة بشكل معين، وعندما تكون مساحة البلد واسعة وكذلك ظروفها المناخية والثقافية مختلفة من منطقة أخرى.

ب- التقسيم على أساس سوسيوديموغرافي:

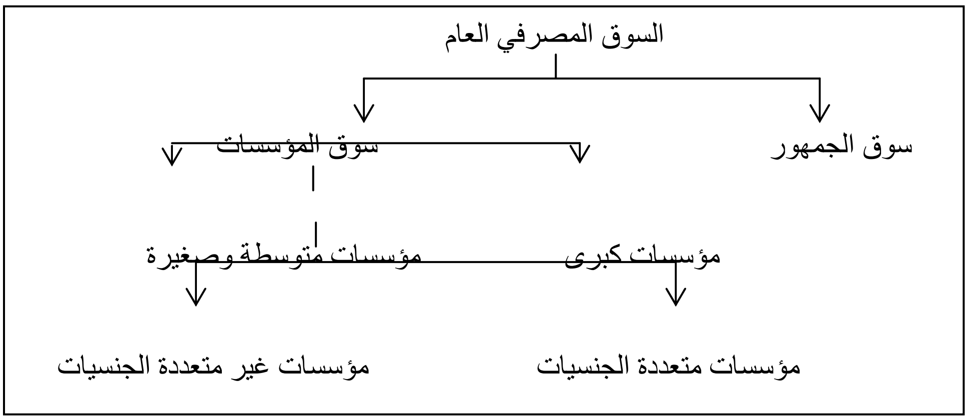
وفيه يتم تقسيم السوق وفقا لبعض الخصائص السوسيوديموغرافية مثل: العمر، الجنس، الأصل، العرق أو الجنسية ...الخ[2]. ويمكن اعتبارها عوامل ديموغرافية تستخدم للتمييز بين قطاعات مميزة من السوق، وتوجيه البرنامج التسويقي الذي يتلاءم معها.

ج- التقسيم على أساس بسيكوغرافي:

ويسمى أيضا المعيار السلوكي، حيث يتم تقسيم السوق على أساس سلوكات الزبائن، واستعمل هذا الأساس للتقسيم نتيجة لاختلاف حاجات الزبائن وفقا لبعض العوامل مثل: الشخصية، الميول، المعتقدات، الحوافز والدوافع. إن المعيار السلوكي أصبح يشكل أساس الاستراتيجيات الحديثة للبنوك الكبرى.

إن التقسيمات السابقة تهتم بالأفراد الطبيعيين أما المؤسسات المعنوية فتقسم على أساس: الحجم، السلوك المصرفي للمؤسسة، طبيعة الخدمات المقدمة، والشكل الموالي يوضح لنا ذلك:

الشكل رقم (12): تقسيم السوق المصرفية حسب المؤسسات المعنوية



المصدر: حسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

---

[1] Zollinger Monique, Marketing et strategies bancaires, Dunod, Paris,1992, P161

[2] Ibid, P 195.

4- الخيارات الاستراتيجية لتجزئة السوق المصرفية:

تتمثل في[1]:

أ- استراتيجية التسويق المتجانس:

خلال هذه الاستراتيجية يركز البنك على أوجه التشابه بين الزبائن أكثر منه على عناصر الاختلاف ويتم تصميم برامج تسويقية تلبي حاجات أكبر قطاع ممكن من الزبائن. تتميز هذه الاستراتيجية بتخفيض التكاليف إلا أنها لا تدوم طويلا نظرا لوجود منافسة عندما يبدأ المنافسون بعرض منتجات وخدمات بأنواع مختلفة وخصائص معينة تلبي حاجات قطاعات مختلفة من الزبائن.

ب- استراتيجية التسويق المركز:

خلال هذه الاستراتيجية يركز البنك جهوده التسويقية على فئة معينة داخل عدة أسواق فرعية بدلا من التركيز على أسواق فرعية بكاملها. إن التجزئات المختارة لتطبيق هذه الاستراتيجية يمكن أن تحقق أرباحا بنفسها دون ارتباطها بقطاعات أخرى وقد تكون التجزئة المستهدفة في بعض الأحيان مرتبطة بمنتجات عالية الجودة .

جـ- استراتيجية التسويق غير المتجانس:

من خلال هذه الاستراتيجية تتوجه البنوك بمنتجاتها وخدماتها إلى أسواق فرعية وإلى فئات معينة داخل السوق الكبيرة. حيث تعمل على الاحتفاظ بمنتج وحيد يتجاوب مع حاجات أهم جزء من السوق والذي يمكن من إرضاء الأجزاء الأخرى من الطلب حتى ولو كان بصفة غير جيدة.

5- مزايا وفوائد تجزئة السوق:

كما ذكرنا سابقا فان أسلوب تجزئة السوق تلجأ إليه البنوك عند اشتداد المنافسة ومن أهم الفوائد التي تجعل البنوك تتبع أسلوب تجزئة السوق مايلي[2]:

- تجزئة السوق تساعد البنوك على فهم السوق المستهدفة.
- يساعد على اختيار المزيج التسويقي المناسب الذي يوفر على البنك الكثير من الجهود التي تبذلها عندما تكون منتجاتها وبرامجها التسويقية والأسعار التي تحددها لمنتجاتها كلها موجهة إلى السوق.
- تعزيز رضا المستهلك حيث أن المعلومات المتوفرة لدى البنك تمكنها من تصميم برامجها التسويقية من خلال الاحتياجات المحددة للأسواق المستهدفة والعمل بشكل مستمر على تطوير المنتجات التي تخدم

[1] Zollinger Monique, Op.cit, P195.
[2] Ibid, P198.

حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل، الشيء الذي يخلق رضا متزايد لديهم وينعكس بالتالي على المزيد من التحسن في سمعة البنك في نظر زبائنها.

- تحسن في المردودية، وذلك نتيجة لأن رضا الزبائن المتزايد عن الخدمات المقدمة يجعلهم زبائن دائمين،

المطلب الرابع: المزيج التسويقي المصرفي

تهدف الأنشطة التسويقية المصرفية إلى تحقيق المردودية للبنك، وإلى إشباع الحاجات والرغبات لدى الزبائن بتحقيق رضاهم. تعتبر الأهداف التسويقية إحدى المكونات الأساسية للعملية التسويقية للبنك إضافة إلى دور السياسات التسويقية المصرفية أو ما يصطلح عليها بالمزيج التسويقي المصرفي.

يعرف المزيج التسويقي على أنه: "مجموعة المتغيرات التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدمها المؤسسة لتحقيق هدفها في السوق"[1]. تعبر المتغيرات -حسب هذا التعريف- عن عناصر المزيج التسويقي الأساسية، وهي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، إذ تتمثل في مجموعة الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه، وعند إسقاط هذا المزيج التسويقي على الخدمات، نجد أنه يلقى عدة انتقادات لعدم ملاءمته مع طبيعة الخدمات، الأمر الذي يتوجب تكييفه وهذا لعدة أسباب منها[2]:

- أن المزيج التسويقي تم تطويره أصلا للمؤسسات الصناعية،
- أن أبعاده ضيقة لا تصلح تماما لتسويق الخدمات نظرا للدور الأساسي للزبون،
- أنه لا يلائم معظم احتياجات ممارسي النشاط التسويقي في الخدمات، وذلك لأنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت ولا يمكن تخزينها، كما أنه يصعب قياس الجودة فيها مقارنة بالسلع الملموسة.

كما اقترح عدد من الباحثين إطارا معدلا لمزيج تسويق الخدمات المصرفية، يتكون من سبعة عناصر (7Ps)، تتمثل في[3]: المنتج أو الخدمة المصرفية (Product)، السعر (Price)، الاتصال أو الترويج

---

1 هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 405.

* استخدمت عبارة المزيج التسويقي لأول مرة من طرف أستاذ يعمل بمدرسة هارفارد للأعمال يدعى نيل بوردن، و ذلك أواخر أربعينيات القرن العشرين مشيرا بالمصطلح إلى عدد من الأنشطة التي قال بأنه يمكن للمسوقين توظيفها للتأثير على قرار الشراء لدى العميل، و قد تم تحديدها بأربعة عناصر هي المنتوج، السعر، التوزيع و الترويج. للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى:
جوزيف إتش بوين و جيمي ل بوين: ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة: مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 12،13.

2 أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 90-92.

3 نفس المرجع السابق، ص 94.

(Promotion)، التوزيع أو المكان (Place)، الناس (People)، الدليل المادي أو البيئة المادية للبنك (Physical Evidence) وكذا عملية تقديم الخدمة المصرفية (Process).

1- المنتج:

يعتبر المنتج عاملا مهما في سياسة المزيج التسويقي ويمكن تعريفه كما يلي: "هي مجموعة القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج أو للخدمة المصرفية التي سيعرضها البنك لزبائنه"[1].

إن المنتج المصرفي لا يتم إعداده بدلالة ما يستطيع البنك تقديمه وإنما بدلالة ما يطلبه ويرغب فيه الزبائن، وبما أن البنك هو مؤسسة متعددة الخدمات، فان هذه الأخيرة توجد على شكل مزيج من الخدمات يتكون من عدد من الخطوط التي يندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات، تتصف بالتماثل والتكامل والترابط فيما بينها.

وتتحدد الاستراتيجيات والسياسات التي يتبناها البنك في تسويق وبيع ما ينتجه من خدمات بنوع وخصائص كل منها ومدى تعددها ونوعية الزبائن الذي يتعامل معهم، ويتكون " المزيج الخدمي" من كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لزبائنه لتلبية حاجاتهم وتحقيق الأهداف المسطرة، وينطوي المزيج الخدمي للبنك على أربعة أبعاد رئيسية وهي[2]:

- **الاتساع**: يشير بعد الاتساع إلى عدد الخطوط الإنتاجية التي تقوم المؤسسة بامتلاكها وإنتاجها وتسويقها والخدمات من خلال هذه الخطوط، وبالنسبة للبنوك تعتبر القروض بمختلف أنواعها مثلا خدمة مستقلة، وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير خطوط خدمة أخرى.
- **الطول**: يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي، وبالنسبة للبنوك فهو يمثل إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات.
- **العمق:** يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج، وبالنسبة للبنوك هو التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد، فالمصرف الذي يقدم أكثر من نوع من القروض فإن هذا التنوع داخل الخط الواحد إنما يشير إلى عمقه، وكذا فإن درجة التشكيل والتوزيع في الخدمات الخط توضح مدى عمقه.

[1] Yves Le Golvan, Op.cit, P 106.

[2] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 61.

• **التوافق والاتساق:** درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك سواء كان ذلك من حيث استعمالها من قبل الزبون الذي يطلبها، أو مستلزمات تقديمها، أو حتى أسلوب توزيعها.

من خلال ما تم عرضه، نستطيع التفريق من جهة بين الخط الخدمي الذي يمثل مجموعة المنتجات والخدمات المصرفية المتكاملة والمترابطة فيما بينها، ومن جهة أخرى بين المزيج الخدمي الذي يمثل مجموعة الخطوط الخدمية المتكاملة ويتميز بطوله، باتساعه ومدى عمقه على خلاف الخط الخدمي الواحد.

2- السعر:

يمكن تعريفه على أنه: "مجموع القيم التي يكون المستهلك على استعداد لمبادلتها مع مجموعة من المنافع أو الفوائد المرتبطة بامتلاكه لسلعة أو استخدامه لخدمة معينة"[1]. فهو يعبر عن ذلك المبلغ النقدي المدفوع لقاء الحصول على الخدمة المصرفية، كما يشير إلى معدلات الفائدة، رسوم التحويلات والعمولات وغيرها، كما يعتبر السعر مؤشرا محددا لربحية البنك ومبيعاته، كما أنه توجد علاقة مدركة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية، ذلك أن بعضا من الزبائن يعتبر أن السعر مؤشر للجودة في علاقة طردية بارتفاعه أو بانخفاضه.

ويأخذ السعر مدلولا خاصا في التسويق المصرفي، بسبب تمايز المنتجات والخدمات المصرفية عن باقي المنتجات الأخرى، كما أنه يتصف بالحساسية الكبيرة باعتبار أن العديد من المنتجات والخدمات المصرفية تتصف بالنمطية[2].

يتأثر السعر لبعض الخدمات المصرفية بمجموعة من السياسات تفرضها السلطات النقدية للدولة عادة ما تكون ممثلة في البنك المركزي. حيث يقوم بتحديد سعر بعض الخدمات المصرفية كسعر الفوائد ومعدلات إدخارات للسكن...، أو من خلال وجود تفاهم بين أهم مؤسسات القرار على تحديد سعر معين، كمعدل فائدة الديون مثلا، وجود سقوف محددة لكثير من الخدمات المصرفية وغيرها، التي تكون لها تأثيرات على السعر كمجال من مجالات المنافسة المصرفية.

---

1 ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 153.

2 يوسف جاو، التسويق البنكي، (أنظمة والاستراتيجيات) حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 1998، ص 57.

إن سياسة التسعير في البنوك تتطلب تحديدا دقيقا للمنتجات المصرفية لان هذه الأخيرة على مظهران[1]:

أ- المنتجات المصرفية عبارة عن نقود، وإن احتكارها وتداولها يعتبران الأساس الذي يقوم عليه البنك والمقرض،

ب- وجود خدمات يتم إدماجها مع المنتج المصرفي، هذه الخدمات يمكن أن تكون مجانية كتسليم دفاتر الشيكات أو غير مجانية كخصم الأوراق التجارية.

إلا أن سياسة الأسعار في البنوك محدودة وهذا راجع للأسباب التالية[2]:

- السلطات النقدية هي التي تقوم بتحديد سعر بعض المنتجات،
- الأسعار الأخرى تحدد على مستوى المهنة المصرفية وهذا بعد تفاهم أهم مؤسسات الإقراض على سعر معين، كمعدل فائدة الديون . لذا يتوجب على البنوك عند القيام بتسعير الخدمات المصرفية، الأخذ بعين الاعتبار عددا من السياسات الهامة في ذلك، نذكر منها[3]:
- أن يعبر عن قيمة لدى الزبائن،
- أن يشجع ويساعد على ولاء الزبائن وعلى العلاقة القائمة بين الزبون والبنك،
- أن يعزز ثقة الزبائن،
- أن يقلل من درجة عدم التأكد لدى الزبائن،

3- التوزيع:

يعتبر التوزيع النشاط الذي يضفي على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية والزمانية. فهو يتعلق بكافة الجهود التي يبذلها البنك لأجل توصيل خدماته إلى الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، لأجل تحقيق وزيادة رضا الزبائن وولائهم، وإلى مردودية البنك عبر تعظيم الأرباح، وتخفيض التكاليف والمخاطر وغيرها. تشمل سياسة التوزيع على مجموعة الدوائر، القنوات والوسطاء الذين يسمحون بالاتصال المادي فيما بين المنتجات أو البنك وبين الأسواق الموجهة إليها، فهي تتطلب وسيلة تتمثل في القناة التوزيعية لتوصيل الخدمات بشكل ملائم .

إن وظيفة التوزيع في البنوك تضم عددا من المكونات تتمثل في:

- ♦ اختيار موقع فروع البنك،
- ♦ تنظيم الوسائل البشرية والمادية في شبكات الاتصال،

---

1 معراج هواري، التسويق المصرفي وتأثيره على الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة2001، ص 83.

2 نفس المرجع السابق، ص 83.

3 معراج هواري، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- وسائل الاتصال بين نقاط البيع ومقر الوكالات.
- العلاقات التجارية مع الزبائن ونوع تسييرها.

أ- قنوات التوزيع المصرفي:

إن أي تغيير في المصرفي يتميز بالتنافس وجب على البنوك الاستحداث من قنواتها وتحديثها لتتلاءم مع التطورات الجديدة، وتهدف سياسة التحديث إلى خلق جو يتميز بالحسن الاستقبال للزبائن وتوفير الراحة للموظفين. يوجد منفذان لتوزيع الخدمات المصرفية تتمثل في[1]:

- فروع البنك.
- التوزيع الالكتروني.

أولا- فروع البنك:

وهي أهم منافذ توزيع الخدمات المصرفية، حيث يتم من خلالها إتاحة الخدمات المصرفية التي يطلبها الزبائن وبصورة ملائمة، كما يمكن من خلالها أن يتم توسيع التعامل مع البنك في المنطقة التي يتواجد فيها خاصة في تلك المعاملات التي تقوم على التعامل الشخصي المباشر مع الزبائن ويمكن تقسيم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع هي[2]:

- **فروع الدرجة الأولى:** وهي الفروع التي تقوم بتقديم كافة الخدمات وعلى نطاق شامل، وتمثل جانبا مهما من معاملات البنك مع زبائنه، وتتواجد في مراكز النشاط الاقتصادي الرئيسية سواء التجارية أو الصناعية أو الخدمية.
- **فروع الدرجة الثانية:** وهي فروع تقل في حجمها عن فروع الدرجة الأولى وتقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية الأساسية للبنك، وغالبا ما تتواجد هذه الفروع في المناطق التي لازالت في مرحلة التطوير حيث يقل عدد السكان والنشاط الاقتصادي عن القدر المطلوب لفتح فروع من النوع الأولى.
- **فروع الدرجة الثالثة:** وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية مثل خدمات قبول الودائع وتقديم القروض بمبالغ محدودة، وتوجد هذه الفروع في المناطق النائية والريفية.

نشير إلى أنه كثيرا ما تبدأ الوحدة المصرفية بالتعامل على أساس أنها وحدة من الدرجة الثالثة وباتساع حجم تعاملاتها ونمو النشاط الاقتصادي بالمنطقة ترتقي حتى تصل إلى وحدة من الدرجة الأولى.

---

1 حسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 137.

2 نفس المرجع السابق، ص 140.

ثانيا- التوزيع الالكتروني:

تستخدم هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المناطق التي يصعب افتتاح وكالات مصرفية فيها، أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه، أو للتخفيف على عاتق الفروع في الأعمال المصرفية المقدمة للأفراد مثل عمليات سحب وايداع الشيكات والنقود. فلقد تطورت الفروع الآلية في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا حيث أصبح هناك فروع آلية بالكامل، ولا يعتمد تقديم الخدمة فيها على العنصر البشري .

إن استخدام التوزيع الالكتروني كوسيلة توزيع، له ايجابيات بالنسبة للزبون تتمثل في:

- الحصول على السيولة المالية مدة 24سا/24سا،
- ضمان الدفع،
- التقليل من الخطر،
- الحماية والأمن،

ثالثا- العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع المصرفي:

تخضع عملية اختيار قناة التوزيع لدى إدارة التسويق بالبنك إلى عوامل عديدة يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسين وهي العوامل المتعلقة بالزبائن والعوامل المتعلقة بالبنك.

أولا- العوامل المتعلقة بالزبائن:

إن الهدف النهائي لمنافذ التوزيع بالنسبة للبنك هو مدى تناسب وصول الخدمة إلى الزبون حسب رغبته ومتطلباته وبين إمكانيات البنك من ناحية أخرى، أي مدى ملائمة الخدمة للزبون[1]، فالملائمة هي أهم قرار يتخذه الزبون في اختيار البنك المناسب له في تعامله، فعلى سبيل المثال الزبائن الأفراد معيارهم في اختيار الفرع أو البنك هو سهولة الوصول إلى هذا الأخير، أي قربه من مكان السكن أو العمل، أما بالنسبة لكبار الزبائن من التجار والمؤسسات فان عنصر الملائمة لهم يعني تواجد موظفي البنك في مكاتبهم للتعرف على احتياجاتهم وتقديم خدمات إضافية لهم.

[1] طاري محمد العربي، زيدان محمد، "المزيج التسويقي للبنوك الجزائرية – حقائق و آفاق –"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2005، ص. 91.

ثانيا- العوامل المتعلقة بالبنك:

إن البنك عكس الكثير من المؤسسات ليس بحاجة إلى وسطاء، وهذه الميزة توفر له درجة كبيرة من المرونة لكونه من تصميم شبكة الفروع التي تستجيب لاحتياجات السوق بكفاءة وفعالية، ويعتبر عنصر الإتاحة أهم المعايير المتعلقة بالبنك، ويضاف هذا العنصر إلى عنصر الملائمة في اعتبارات معظم الزبائن، سواء كانوا أفراد أو مؤسسات لاختيار البنك، فإن لم تكن الخدمة متاحة في الوقت المناسب فستنخفض المبيعات، ويحتوي عنصر الإتاحة على جوانب منها: قدرة البنك على تزويد الزبائن بالخدمة المصرفية في الوقت المناسب، ضرورة توفر أسلوب اللباقة وحسن المعاملة في موظفي البنك الذي سيؤدي إلى جودة الخدمة وسرعتها في الوصول إلى الزبون كما كان يتوقع.

إلى جانب العوامل المتعلقة بالزبائن والعوامل المتعلقة بالبنك هناك عوامل أخرى تؤثر في اختيار قنوات التوزيع نذكر منها[1]:

- **طبيعة الخدمات المصرفية المقدمة:** تختلف حجم الفروع باختلاف طبيعة الخدمات المصرفية التي يقدمها فبعض الفروع تتخصص في خدمة المؤسسات فقط، في حين البعض الآخر بين خدمة المؤسسات وخدمة الأفراد الزبائن، حيث تتطلب طبيعة الخدمة المصرفية اختيار الفرع الذي يتعامل فيها بناء على موقعه وإمكانياته.
- **طبيعة السوق المصرفية الذي يعمل في إطارها البنك:** يقصد بذلك المعلومات المتعلقة بالتحليل العام للمنطقة، وأهم ما يشمله هذا التحليل مختلف البيانات الخاصة بالسكان من حيث العدد، متوسط الدخل ومعدل الاستهلاك والادخار والاستثمار.
- **قدرات البنك المالية:** كلما زادت قدرات البنك المالية كلما استطاع اختيار أماكن أكثر ملاءمة للتعامل المصرفي، أما إذا كانت موارده محدودة فإنه قد يضطر إلى فتح فروع صغيرة وغير مناسبة من ناحية الموقع إلى الزبائن.
- **المنافسة:** تؤثر المنافسة بين البنوك العاملة في المنطقة المتوقع افتتاح فرع لها في اختيار حجم ونوع هذا الفرع، لأنه ليس من المفضل أن يقل هذا الفرع عن فروع البنوك المنافسة سواء في الحجم، أو في مستوى تقديم الخدمة.

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 145.

• **الاعتبارات القانونية:** قد تتطلب التشريعات المصرفية توفير الخدمات بطريقة معينة وبشروط محددة كما يشترط في فتح فروع معينة توفر حد من الشروط الخاصة بالأمن أو الحجم أو التجهيزات ومن ثم فإنه يصبح من الضروري مراعاة الاعتبارات القانونية في هذا الشأن.

4- الترويج:

يعرف على انه: " مجموعة من الوسائل والأدوات التي تهدف إلى تحويل رسالة المؤسسة (البنك) إلى الأفراد "[1]. وتهدف هذه السياسة إلى جذب انتباه الزبون وإعلامه بخدمات البنك بعرض مميزاتها وكيفية تحقيقها للمنافع المختلفة للزبائن وإقناعه بالخدمة, ومن ثمة حثه على التعامل مع البنك بشكل دائم، وتستند السياسات الترويجية في تحقيق كل ذلك على مجموعة من الأدوات والوسائل هي:

أ- الإشهار:

يعبر عن كافة الجهود غير الشخصية التي يقوم بها البنك من اجل إيصال المعلومات والبيانات للزبائن الحاليين والمرتقبين، ويتحمل مقابلها تكلفة معينة[2]. ولكي يكون الإشهار فعالا لابد أن يرتكز على المعلومات التالية :

- معلومات متعلقة بالأهداف الاستراتيجية،
- معلومات متعلقة بحصة البنك في السوق،
- معلومات متعلقة بوضعية البنك في السوق،
- معلومات متعلقة بالسوق،

هناك أنواع من الإشهار نذكر منها[3]:

• **الإشهار الجماعي:** يوجه إلى مجموعة من الزبائن الحاليين والمرتقبين للبنك، مستعملا في ذلك الوسائل الإعلامية الكبرى مثل التلفزة والإذاعة .....الخ. ويهدف من خلاله إلى إعطاء صورة جيدة عن البنك.

• **الإشهار الفردي:** يوجه إلى زبون معين بذاته، مثلا باستطاعة البنك إضافة إشهار فردي على أوراق كشوف الحسابات، ويكون متعلق إما بمنتج أو وكالة جديدة.

---

1 طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، مكتبة الشقري، مصر، 1999، ص 250.

2 عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 206.

3 حسن محمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 165-167

ب - العلاقات العامة:

يهدف هذا النوع من الترويج إلى توفير جو من الثقة والتفاهم بين البنك وزبائنه وتنمية علاقته معهم، وتهدف العلاقات العامة إلى[1]:

- زيادة الاتصال بين البنك وزبائنه،
- تحسين نوعية الاتصال بالزبائن،
- تكوين بعد جديد للاتصال التقليدي،

وتتنوع أشكال العلاقات العامة فيمكن أن تكون محاضرات، ملتقيات, ... الخ .

جـ - البيع الشخصي:

وهو مجموعة من تقنيات التسويق تهدف إلى تكوين علاقات مباشرة مع الزبائن عن طريق الوسائل التالية: الهاتف، المقابلات الشخصية[2]. ويعتمد البيع الشخصي كلية على شخصية رجال البنوك وعلى الطريقة التي يتصرفون بها في مجال تعزيز الأسواق المصرفية من خلال العلاقات التي يقيمونها مع الزبائن، ولا تقتصر عملية البيع في البنوك على مجموعة معينة، بل تمتد من رئيس مجلس إدارة البنك إلى اقل عامل فيه، وتجدر الإشارة إلى أن توفير الراحة للزبائن والسرعة المناسبة في الخدمة من أفضل الأمور التي تدعم النشاط التسويقي للبنك.

5- العنصر البشري:

يمثلون مجموع العاملين بالبنك الذين لهم دور مهم ومزدوج، ذلك أنهم يقومون بإنجاز الخدمة وأدائها، وكذا دورهم في بيع الخدمة والاتصال الشخصي بالزبائن. يتوجب على البنك أن يعير لهم اهتماما كبيرا من حيث اختبارهم، تدريبهم، تحفيزهم ورقابتهم لأنهم يمثلون البنك في نظر الزبائن.

6- الدليل المادي:

يعتبر دورا مهما في عملية التبادل لتأثيره على أحكام الزبائن حول البنك. ويتضمن العناصر التالية:

أ- البيئة المادية: كالأثاث، الديكور الداخلي للبنك، ... الخ،

ب- المعدات: التي تسهل عمليات تقديم الخدمات، كالصراف الآلي، آلات عد النقود،...الخ،

جـ- الأشياء الملموسة الأخرى: كبطاقات ائتمان الزبائن، الشيكات، الأوراق،... الخ.

---

[1] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 237.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 206.

7- عمليات تقديم الخدمات:

تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل موظفي البنك لضمان تقديم الخدمات للزبائن وعلى النشاطات الأخرى كالحرية في التصرف كيفية توجيه الزبائن وغيرها من النشاطات التي في مجملها تعبر عن دور حاسم للبنوك.

خلاصة الفصل الأول

بناءً على ما سبق لا يمكن القول بان هناك تعريف واحد للتسويق، لان مفهومه يختلف باختلاف درجة التطور الاقتصادي والاجتماعي، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى فعالية وكفاءة وظيفة التسويق .

إن المؤسسة تختار استراتيجياتها التسويقية وفقا لأهداف المسطرة، ووفقا لإمكانياتها المادية والبشرية المتاحة والظروف التي تمارس فيه نشاطها، ولكن لا يكفي تطبيق استراتيجية معينة لكي تضمن لها الوصول إلى تلبية رغبات المستهلكين وتحسين مردوديتها ما لم تكن هذه الاستراتيجية مبنية على أسس علمية، من بينها السياسات التسويقية التي تعتبر الركيزة الأساسي لاستراتيجية التسويق، لما لها من أهمية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما عرف التسويق توسعا وانتشارا في مجال استعماله، إذ كان يهتم بالسلع الاستهلاكية، والمعمرة بعد ذلك إلى ميادين أخرى، ونخص بالذكر مجال الخدمات وخاصة القطاع المصرفي والمالي، الذي أصبح يطبق فيه التسويق المصرفي، إذ أن هذا الأخير يعتبر أداة رئيسية لتفاعل البنك وتفعيله.

ولكي تنجح الجهود التسويقية للبنك لابد من إعطاء أهمية للزبون عند اتخاذ القرارات التسويقية، حيث إن تحديد القطاعات التسويقية يعتبر مسالة ضرورية وهامة لنجاح استراتيجية التسويق المصرفي، ويقصد بذلك اختيار وخدمة بعض القطاعات داخل السوق، فالقليل من الخدمات التي تحقق إشباعا لجميع الزبائن.

إن دراسة الزبون المصرفي والتعرف عليه وعلى رغباته وحاجاته، يمكن البنك من تطوير وتحسين المزيج التسويقي المصرفي الذي يقوم البنك بطرحه للتعامل في السوق المصرفية، وتحسين علاقة البنك مع الزبون، لان البنك ليس له أي دور بدون الزبون الذي يمثل مجموعة السوق المصرفية، ذلك أن الزبون الذي يشتري سلعة أو تقدم له خدمة من إحدى المؤسسات قد تنتهي علاقته معها بمجرد إتمام عملية الشراء، بخلاف الحال في مجال الخدمات المصرفية التي تمتد أجالها مع الزبون الواحد لفترة طويلة، ولهذا تحاول البنوك دائما إلى كسب ولاء الزبائن وتحسين علاقتها معهم، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصـــــل الثـــاني:

علاقة المصرف بالزبون وسياسات تحسينها

تمهيد

لقد تطرقنا في الفصل الأول من التعرف على التسويق بصفة عامة، وعلى التسويق المصرفي بصفة خاصة، ولا شك أن الاهتمام به على مستوى البنك انعكس على عدة نواحي ترتبط بتغيير نظرة الإدارة إلى الكيفية التي يجب أن تتم بها عملية اتخاذ القرارات في العمل المصرفي وخاصة فيما يتعلق بتحسين علاقة البنك بالزبون.

إذ يجب على البنك أن يصمم مزيجه التسويقي سواء فيما يخص الخدمة المصرفية، السعر، التوزيع أو الترويج بالإضافة إلى العناصر المادية، والعنصر البشري وطريقة تقديم الخدمة بالشكل الذي يجذب الزبون، لما له من تأثير على ادراكات ومواقف الزبائن وبالتالي على علاقتهم بالبنك، فالبنك الذي يتبنى التصور التسويقي، يسعى دائما إلى إرضاء الزبون، وذلك بالقيام باستمرار بإدخال التحسينات على طرق التسيير والتنظيم والمنتجات والخدمات.

إذ سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تحديد العلاقة الموجودة بين البنك والزبون، والتعرف على السياسات التسويقية المعتمدة لتحسين وتنمية هذه العلاقة.

المبحث الأول: الزبون وعلاقته بالمصرف

إن علاقة البنك بالزبون علاقة مستمرة ومتكاملة، لان الزبون يحتاج إلى البنك في أداء أعماله والبنك بدون الزبون ليس له أي دور، لأنه السبب في وجوده، وعلى هذا الأساس تعمل البنوك جاهدة إلى تقوية هذه العلاقة التبادلية التفاعلية ومحاولة كسب رضاه، من خلال السياسات التسويقية المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي المصرفي التقليدي والحديث، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: دراسة الزبون المصرفي

يمثل الزبون الطرف الثاني للعملية المصرفية إلى جانب طرفها الأول البنك. فقد يكون الزبون مدخرا وقد يكون مستثمرا، كما يعتبر الزبون أيضا سيد السوق المصرفية، باعتبار أن إرضاءه وإشباع حاجاته ورغباته تعد عوامل بالغة الأهمية للبنوك، تتخذ منها سبيلا لتحقيق الهدف من قيامها، لذا فان مهمة إدارة التسويق في البنوك التعرف على هؤلاء الزبائن ودراستهم بالشكل الجيد[1].

إن الاعتراف بأهمية الزبائن مع إدراك التفاوت الموجود في حاجاتهم ورغباتهم، يعتبر نقطة بداية التعرف على بعض الأبعاد الرئيسية لسلوك الزبون المصرفي، والكيفية التي يقوم من خلالها بإشباع حاجاته ورغباته.[2]

1- تعريف الزبون المصرفي:

- "يعتبر زبون مصرفي كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بفتح حساب لدى البنك، يضع فيه ممتلكاته ويقوم بعمليات مالية تحول إلى حسابه"[3]. عموما يمكن اعتبار كل شخص زبون مصرفي إذا توفر فيه الشرطين التاليين:

- وجود رغبة لدى الطرفين أن تتحول تلك العلاقات إلى فتح حساب لدى البنك،
- وجود إرادة مشتركة بين البنك والزبون لإبرام علاقات مرتكزة على العمليات المالية،

2- أنواع زبائن البنك:

أ- المودعون:

يعتبر كل زبون بأنه مودع إذا توفرت فيه جملة من الشروط متمثلة في:

1 طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 131.
2 ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 89.
3 كربالي بغداد، "تسويق الخدمات في البنوك"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24- 25 افريل، 2005.

- طبيعة العلاقة: تتوقف طبيعة العلاقة على العمليات الŸ يقوم ŏا الزبون.
- المردودية (قابلية التسديد): تعتƎ عملية صعبة في معرفة مدى قدرة الزبون على التسديدÛ ففي هØØØ الΣالة Ʒاول البنك استعمال بعȐ المعايير في منǴ القروȏ حيǪ يعتمد على أقدمية الزبون في تعامله مƷ البنك.
- المعالجة ومتابعة العمليات: ƵǕ احترام القوانين أثناǒ دفƷ حساā للزبون المودț.

ā- الزبائن الدائمين:

وهǲ أÎÂÌ Î طبيعيين أو معنويين يتميزون بامتلاǓ مداƒيل هامة مقارنة بالصØنف اǻول, كمØ لديهǲ امتلاǛǛات عقارية تتطلƸ تسيير معينÛ يعاملون معاملة ƒاصة من قبل البنك كوǲŒ زبائن دائمØينÛ وƬǲ دور في زيادة مردودية البنك.

ج- الزبائن المهنيين:

يضǲ هØ الصنف كل من التجار والمǗسسات الصǦيرة والمتوسطة واΣرفيين وأصحاā المهن اΣرةÛ وتǛون العلاقة بين البنك وهǗلاǒ الزبائن مهنية وθاريةÛ يستفيدون من كل الخدمات المقدمة مØن قبØل البنك.

د- الزبائن الǛبار:

يتميز هǗلاǒ الزبائن Ɲدمات ǁيزة مقارنة باǻصناف السابقةÛ فهǲ يساهمون بأكƎ نسبة في رأƧال البنكÛ وƬØÎ الǦرȏ ƸǓد البنوǓ يفضلون التعامل معهǲ أكƎر من ǦيرهǲÛ وتربطهǲ علاقة ƒاصØة ŏØǲÛ وتبعا لØلك ƸǓد البنك يعطي اǻولوية Ƭǲ في كل الخدمات الŸ يقدمها إلى زبائنه.

3- السلوǓ الǛǛرائي للزبون المصرفي:

الزبون المصرفي في اǻصل إنسانÛ حǴ وان كان مǗسسة معينةÛ فان متƸØÂ القرار فيها هØو أيضØ إنسان له ƒصوصياتهÛ فمعه وحوله تتفاعل العديد من العوامل تحركه وθعله يسلك سØلوكا معيناØÛ وǛǋن تقسيǲ هØØ العوامل إلى ƭموعتينÛ هما[1]:

أ- اŎموعة الأولى:

تتمƎل في ƭموعة العناصر الŸ تǛÎل للزبون إدراكه وفهمهÛ كاǻحاسيس المØÎاعر التطلعØاتÛ الرǦبات والاحتياجات.

[1] ƬسنƆ أƥد الخضيريÛ مرجƷ سبق ذكرهÛ Î .90

ب- المجموعة الثانية:

تمثل مجموعة العناصر التي تمثل للزبون قدرته وإمكانياته حيث يؤثر عليها كل من: عناصر الدخل، التكلفة، العائد، البدائل المتاحة لدى الزبون، الجهد والوقت المتحملين في سبيل الحصول على الخدمة.

بناءا على ما سبق يمكن تعريف السلوك الشرائي للزبون على أنه: "كافة التصرفات السلوكية التي يقوم بها المشتري (فردا أو مؤسسة) وهو بصدد البحث عن السلع والخدمات لشرائها، بقصد تحقيق المستوى المرغوب فيه من إشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته"[1]. حسب هذا التعريف، يعبر السلوك الشرائي عن عملية موجهة وهادفة يسعى من خلالها الزبون إلى إشباع حاجاته ورغباته. ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على سلوك الزبون المصرفي إلى مجموعتين أساسيتين هما[2]:

♦ **مجموعة العوامل الخارجية:** تتمثل العوامل البيئية التي ينتمي إليها الفرد وتحيط به، ويمكن أن تكون عوامل بيئية محيطة بالفرد تؤثر على قناعاته ومبادئه وعلى سلوكه، كنظام الأسرة، العمل، المحيط الوظيفي، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها...الخ. كما يمكن أن تكون عوامل بيئية يرغب الفرد في الانتماء إليها، تكون متصلة بالتطلعات ونوع التطورات الذهنية التي أوجدها الفرد لذاته، التي تكون في الغالب ذات طبيعة تفضيلية مؤثرة على سلوك الفرد وعلى قناعته ومبادئه.

♦ **مجموعة العوامل الداخلية:** تتمثل في العوامل النابعة من ذات الفرد، من ضميره وعقله، عواطفه ونفسه. ويمكن أن تشمل عدة عوامل أهمها: الدوافع، المعتقدات، الادراكات والمواقف. فالادراكات والمواقف تتمثل في عوامل نفسية يتأثر بها الفرد، فكل العوامل المرتبطة بالبنك نفسه كالمظهر الداخلي وتنظيم إجراءات العمل مظهر الموظفين وحسن تعاملهم وغيرها، لها تأثيرات كبيرة على إدراكات الزبائن، ينتج عنها شعور بالرضا والراحة أو الشعور بالنفور والإحباط.

4- مراحل اتخاذ القرار الشرائي لدى الزبون المصرفي:

تخضع عملية اتخاذ قرار الشراء لدى الزبون المصرفي لمرحلتين أساسيتين تتمثلان في كل من: مرحلة الشراء ومرحلة الموقف القراري[3].

1 ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 91.

2 حسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 96.

3 www.droit.univ-paris5.fr. Consulté le: 20/12/2005.

أ- مرحلة الشراء:

أولا- الإحساس بالحاجة:

يتولد هذا الإحساس لدى الزبون من أجل إشباع حاجة، ويمكن أن تتولد هذه الحاجة عن طريق المؤثرات التجارية (كالعروض الترويجية)، مؤثرات شخصية (وجود ضرورة لخدمة معينة) أو مؤثرات اجتماعية (نصائح الأهل والأصدقاء).

ثانيا- البحث عن المعلومات:

تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا للزبون المصرفي، إذ يتمكن من معرفة نسبية للخدمات المقدمة من طرف البنك بهدف إشباع حاجاته. ويمكن أن يكون مصدر المعلومات عن طريق الإشهار، الاتصالات الشخصية مع الزبون، كتيبات مقترحة من البنك...الخ أو تكون عن طريق قنوات غير مباشرة كالإشاعات، اتصالات الكلمة المنطوقة (من الفم إلى الأذن) وغيرهما.

ثالثا- المقارنة بين عمليات تقديم الخدمات المصرفية:

حيث يقوم الزبون المصرفي في هذه المرحلة بالاختيار وتقييم الخدمات المصرفية، وكذا البنك الذي يريد أن يتعامل معه، مع مقارنة عمليات تقديم الخدمات المصرفية، وهذا من خلال تأثير القنوات المباشرة وغير المباشرة على الاختيار والتقييم.

ب- مرحلة الموقف القرار:

أولا- العوامل السلوكية:

الزبون المصرفي يتأثر بعدة عوامل تأخذ شكل عوامل داخلية (شخصية) أو عوامل خارجية (محيطة بالفرد) تؤثر على سلوكه، وتختلف حسب الزبائن ومستويات الموارد المتاحة لديهم. فمن الزبائن من يريد أن يرفع رصيده المالي الذي يعبر عن موقف ادخاري لديه، ومنهم من يكون أشد حاجة للمال، فيكون موقفه استهلاكيا.

كما يمكن أن يكون للثقافة دور هام في التأثير على التفضيلات المختلفة للزبائن، كالاستعمال الكبير للشيكات وأوامر التحويلات وغيرها، وكذا بالنسبة للعوامل السوسيوديموغرافية، كالسن، المرحلة في حياة الفرد (أعزب، متزوج بدون أولاد، متزوج لديه أولاد... الخ) تأثيرات على سلوك وقرار الشراء لدى الزبون المصرفي.

وباعتبار الزبون أحد عناصر عملية إنتاج الخدمة المصرفية، فان تحليل سلوكه وموقفه القراري يمكن أن يأخذ عدة أوجه تتمحور أساسا حول ثلاثة أبعاد، تظهر من خلال ما يلي[1]:

- **بعد المستهلك:** يظهر من خلال الزبون الذي يستهلك ويطور حاجاته النقدية، الادخارية وغيرها. وبالتالي يكون تحليل سلوكه وقراراته الشرائية على أساس احتياجاته.
- **بعد المنقب:** يظهر من خلال الزبون الذي يريد المعرفة أو الشراء فهو يقوم بالتحليل بين الوكالات المصرفية. وبالتالي يكون تحليل سلوكه وقراراته الشرائية من عملية اختيار الوكالة المصرفية، كأن تكون بسبب قربها من مكان تواجده اليومي، أو لسبب تأثير عوامل أخرى كسمعة البنك، تأثره بالكلمة المنطوقة، العادات العائلية في التعامل مع بنك معين، وجود كفاءات بشرية بالبنك...الخ.
- **بعد المشتري:** يظهر هذا البعد من خلال الزبون الذي يريد الشراء بمعرفة كيفيات عملية الشراء والاهتمام بسلوكات الموظفين، التجهيزات...الخ. يمكن تحليل سلوكه من معرفة مدى إدراكه للخدمات والعمليات المقدمة من طرف الوكالة المصرفية.

وعموما، يتأثر سلوك الزبون المصرفي بالعديد من العوامل والمؤثرات والاعتبارات التي يمكن أن تدفعه إلى التعامل مع البنك، نذكر من بينها العوامل الآتية[2]:

- مدى توفر الخدمات المصرفية وترابطها وتراكب مزيجها وإتاحتها للفروع القريبة من الزبون؛
- شروط الحصول على الخدمات المصرفية والاستفادة منها؛
- تكلفة الحصول على الخدمات المصرفية مقارنة بالبنوك الأخرى من خلال مقدار الجهد والوقت المبذولين في الحصول عليها؛
- موقع فروع البنك ومدى قربها من الزبون؛
- المزيج الترويجي الذي يطبقه البنك ومدى نجاحه فيما يشتمل عليه من عناصر ترويجية.

لقد أصبح من الضروري على رجل التسويق المصرفي أن يستخدم مجموعة الأساليب، والوسائل التسويقية التي تمكنه من مخاطبة الزبائن سواء كانوا حاليين أو مرتقبين، ومن ثم تركيز العمل أكثر على معرفة الزبائن والعمل على تنمية علاقاتهم بالبنك وتعظيم رضائهم وولائهم، من خلال الدراسة الجيدة لسلوكياتهم وقراراتهم الشرائية، مع دراسة السوق المصرفية ومعرفة الزبائن الذين يمكن أن توجه لهم الخدمات المصرفية.

---

[1] Monique Zollinger & Eric Lamarque, Marketing & Stratégie De La Banque, 3ém edition, Dunod, Paris, 1999, P 48.

[2] حسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 107.

المطلب الثاني: مفهوم الرضا لدى الزبون المصرفي

تسعى المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة إلى كسب حصص سوقية تتسم بالربحية لضمان البقاء والاستمرار، الذي لا يأتي إلا عن طريق خلق زبائن، والعمل على إرضائهم وكسب ولائهم بصفة دائمة، عبر معرفة حاجاتهم ورغباتهم ودراسة أنماطهم وسلوكاتهم الشرائية.

فالزبون عادة ما يختار المنتج الذي يولد له أعظم قيمة باعتبار دخله وجهده في الحصول على هذا المنتج، وعندما يحصل على القيمة التي كان يبحث عنها من المنتج يتولد لديه إحساس أو شعور بالرضا[1].

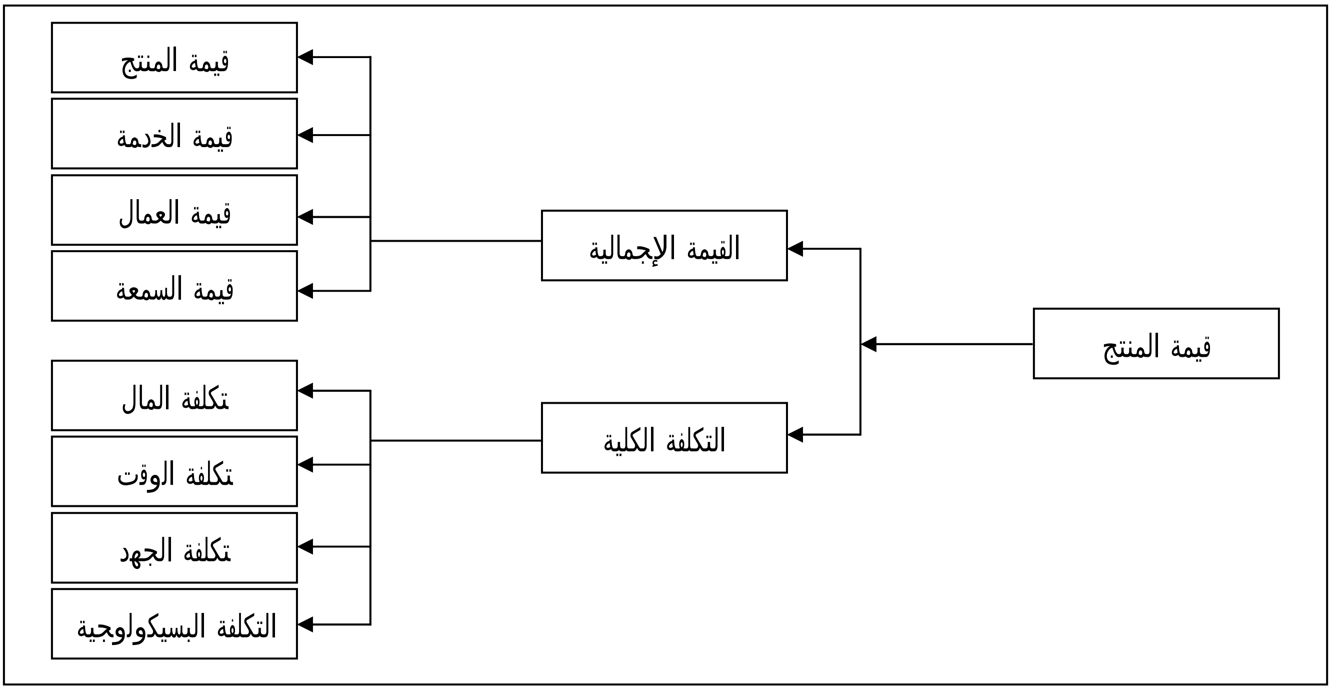
1- مفهوم القيمة المدركة:

تتمثل القيمة المدركة لدى الزبون حسب **Kotler** في أنها: "الفرق بين القيمة الإجمالية والتكلفة الكلية"[2]. تمثل القيمة الإجمالية مجموعة المزايا والمنافع التي يتوقعها الزبون من السلعة أو الخدمة، أما التكلفة الإجمالية فتتعلق بمجموعة التكاليف التي يتحملها الزبون.

وعليه فالقيمة المدركة أو المحددة للزبون تتمثل في حكم شامل مقارن لدى الزبون بين منافع ومزايا المنتج، وبين مجموعة التكاليف المتحملة من طرفه في الحصول على السلعة أو الخدمة، قد تتمثل في: تكلفة الجهد، تكلفة المال، تكلفة الوقت والتكلفة البسيكولوجية المتولدة عن ترددات الزبون في استهلاك منتج معين أو تعامله مع بنك معين (أنظر الشكل رقم (13))

1 (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 67.
2 Ibid, P 67.

الشكل رقم (13): محددات القيمة المحددة للزبون



المصدر: (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 68.

2- تعريف الرضا (La satisfaction):

أعطيت عدة تعاريف ومفاهيم خاصة بالرضا، اختلفت وتباينت حسب آراء المفكرين والباحثين في الميدان التسويقي خاصة ما يتعلق منها بالمؤسسات الخدمية، ذلك أن عناصر تقييم الخدمة لدى الزبون تعد أكثر صعوبة من تقييم المنتجات السلعية لديه.

يمكن أن نوجز أهم التعاريف الخاصة بالرضا فيما يلي:

- يعرف الرضا على أنه: "حكم شامل على تجربة استهلاك معينة أو تعامل معين"[1]. يعبر الرضا حسب هذا التعريف، عن حكم شامل يتبع عملية الشراء أو تجربة معينة، فلا وجود لمستوى رضا معين في عدم وجود خدمة مجربة، مستهلكة أو مستعملة من طرف الزبون.

- يعرف **Kotler** الرضا على أنه: "شعور لدى الزبون ناتج عن حكم مقارن بين أداءات المنتج وتوقعاته"[2]. يعبر مصطلح الرضا حسب Kotler عن شعور يتولد من المقارنة بين ما توقعه الزبون وما أدركه فعلا في أداء وتقديم الخدمة. فهو يعبر عن مقارنة بين مرحلة قبلية تتمثل في توقع الزبون، ومرحلة أثناء وبعد استهلاك الخدمة تتعلق بما لمسه وما يدركه الزبون.

[1] www.univ-aix.fr. page.Consulté le: 15/02/2006.
[2] (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 69.

من خلال التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نستنتج خاصيتين أساسيتين لمفهوم الرضا هما:

• يعبر الرضا عن شعور معين حاصل عن تجربة معينة لدى الزبون، من خلال المقارنة بين التوقعات وادراكات أداء العملية أو التجربة، فهو يمثل مقارنة بين خدمة منتظرة وخدمة مدركة،

• يحتوي الرضا على أبعاد شعورية وإدراكية تتبع عملية أو تجربة معينة، كما يتأثر الرضا بعوامل خاصة بالزبون التي تختلف من زبون إلى آخر.

3- العلاقة بين القيمة المدركة ودرجة الرضا:

تعتبر حاجات ورغبات الزبائن المصرفيين متعددة، وكذلك سلوكات شرائهم المختلفة، وكما ذكرنا سابقا الزبون يسعى دائما إلى البحث عن المنتجات والخدمات التي تقدم له أعظم قيمة، فالزبون لا يسعى إلى اتخاذ قرار الشراء إلا إذا كانت القيمة المالية تفوق التكلفة الكلية، وعندما يحصل على القيمة التي كان يبحث عنها من هذا المنتج أو الخدمة يتولد لديه شعور بالرضا، وهناك ثلاث حالات: حالة الرضا، حالة عدم الرضا، حالة الرضا المتحمس[1].

إن قيمة الخدمة المدركة ودرجة الرضا تتأثر بطرق تسيير الانتظار، وتسيير الاحتجاجات والشكاوى المقدمة من قبل الزبون[2].

أ- تسيير الانتظار:

يحدث الانتظار في حالة وصول مجموعة من الزبائن، ولا يمكنهم الحصول على الخدمة بمجرد وصولهم، وبالتالي عليهم الوقوف في الصف للحصول على الخدمة، وهذا فالانتظار هو نتيجة لعدم إمكانية مقدمي الخدمة من تقديمها وقت وصولهم الآني، الذي يسبب قلق وعدم تلبية الزبائن. وهذا سيؤثر على البنك من جهة وعلى الزبون من جهة ثانية وعلى مقدم الخدمة من جهة ثالثة، لذا يجب معالجة الانتظار وتسييره عن طريق:

• العمل على تحقيق الاسترخاء: فكلما كان الزبون مرتاحا كلما كان صبورا، ولتحقيق هذا الاسترخاء ينبغي على موظفو البنك توفير وسائل الراحة الفيزيائية من حيث وضعية الجسم (مريحة)، ومن ناحية المحيط (النظافة، درجة الحرارة، الروائح...الخ).

• الدمج: عن طريق دمج الانتظار إلى حد ما مع الخدمة، بطريقة تجعل الزبون لا يشعر بأنه ينتظر.

---

1 (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 67.

2 هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 116.

• تنظيم الوقت: بمراقبة فترات الانتظار سواء بطرق بسيطة باستعمال تقديرات الموظفين المباشرين أو باستعمال أجهزة المراقبة الالكترونية، فعندما تطول المدة يتوجب على الموظف التصرف لتفادي مشكلة الانتظار.

• التصرف في الحالات الصعبة: عندما يظهر مشكل فجائي يصعب التحكم فيه، لأسباب داخلية أو خارجية، يجب تسيير هذه الحالات الانفعالية عند الزبون حتى يتوصل إلى فهم الموقف وتفهم الوضعية. لذا يجب على البنك تكوين الموظفين المباشرين على حسن التصرف، وعلى إبداء اهتمام كبير بالزبون خاصة في الظروف الحرجة كاقتراح حلول بديلة أو خدمات مجانية تعويضية.

3- تسيير الاحتجاجات والشكاوي:

لقد أصبحت البنوك مهتمة جدا باحتجاجات الزبائن واستغلالها لصالحها، وهذا بالقيام بدراسات معمقة من طرف المصالح المهتمة بالعلاقات مع الزبائن، والتي يتمثل دورها في إيجاد وبسرعة حل لمشكل احتجاجه، فمن خلال تسيير هذه الاحتجاجات يمكن تطوير وتحسين مزيج الخدمات المصرفية التي يقوم البنك بطرحها للتعامل في السوق المصرفية، وتحسين علاقة البنك مع الزبون وتطوير وتحديث الاتصالات لتصبح أكثر فعالية وكفاءة، كما تساعد الاحتجاجات البنك على معرفة انطباعات الزبائن عن البنك.

4- أهمية دراسة رضا الزبائن:

تتعدد أهمية دراسة رضا الزبائن بالنسبة للبنك، وتظهر على عدة أشكال تنبع من الدراسات التسويقية التي تعتبر مؤشرا أساسيا لتأثير الزبون على خدمات البنك وصورته في ذهنه. فدراسة الرضا بالنسبة للزبون لا تهدف فقط إلى معرفة مدى رأيه عن الخدمات المصرفية، وإنما تتعدى إلى عدة نقاط هامة تظهر من خلال ما يلي[1]:

• دراسة التوقعات، الحاجات والرغبات لدى الزبائن،

• دراسة مفصلة لميكانيزمات الرضا، أسبابه وتأثيراته على ولاء الزبائن وعلى صورة وسمعة البنك،

• دراسات مفصلة للرضا وعدم الرضا لمعرفة أسباب تخلي تعامل الزبائن مع البنك، وكذا دراسة أسباب اختيار الزبائن الجدد للبنك،

• دراسة جودة الخدمات ومعرفة الصورة الذهنية وسمعة البنك في نظر الزبائن مقارنة بالبنوك المنافسة،

[1] عبد الحميد نعيجات، جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 41.

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون

قبل التطرق إلى تحليل علاقة البنك بزبائنه من خلال العلاقات التفاعلية والتبادلية، نتعرف أولا على الوظائف التقليدية والحديثة للمصرف.

1- الوظائف التقليدية وغير التقليدية للمصرف:

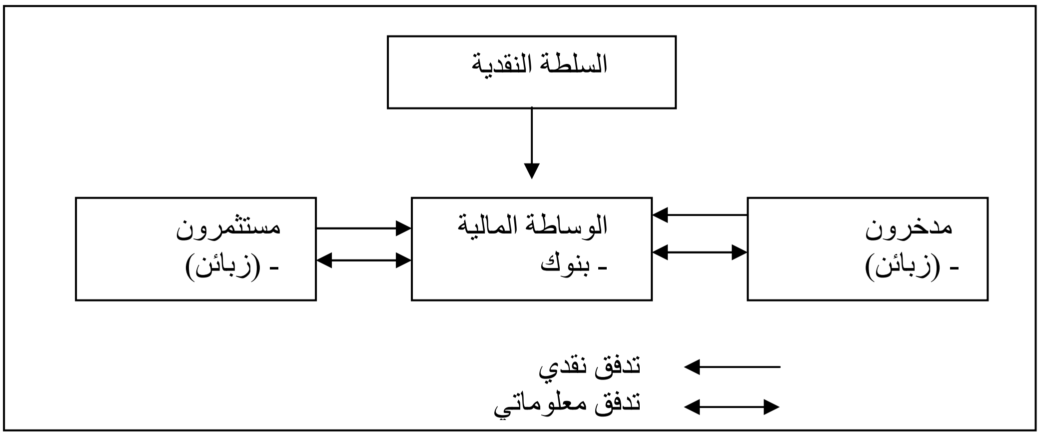
أ- الوساطة المالية:

يقوم البنك بتعبئة المدخرات من الأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة، التي تتوافر لديها فوائض نقدية بغرض توجيهها إلى من يحتاجها من القطاعات الاقتصادية المختلفة والأفراد لأغراض إنتاجية، استثمارية خدمية واستهلاكية.

فمن الأفراد من لديهم أموال فائضة ولا يرون أين وكيف يستثمرونها، ومنهم بالمقابل من لديهم أفكار ومهارات ومعلومات هامة، غير أنهم لا يمتلكون الأموال اللازمة لتجسيدها على أرض الواقع. وما بين هؤلاء وأولئك توجد جهات تعمل على التقريب فيما بينها لتحقيق المنفعة لكليهما وهم الوسطاء الماليين، ويتمثل هؤلاء الوسطاء في مجموعة من المؤسسات المصرفية والمالية، تتوسط ما بين المدخرين والمستثمرين مقابل عائد متفق عليه، وتشرف على هذه المؤسسات سلطة مركزية هي السلطة النقدية[1].

والشكل التالي يوضح الوساطة المالية للبنوك:

الشكل رقم (14): الوساطة المالية للبنوك



المصدر: حسين رحيم، مرجع سبق ذكره.

1 حسين رحيم، "نحو تطوير الوساطة المالية في الجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة- منافسة، مخاطر، تقنيات-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، يومي 6و7 جوان، 2005.

ب- البنك أمين استثمار:

إن التطور الكبير في أسلوب وأعمال البنوك العمومية خلال السنوات الأخيرة، جعلها تتوسع في مجال تقديم المنتجات والخدمات إلى الزبائن، فبعد أن كانت خدماتها تقتصر على الوظائف التقليدية كوسيط مالي بين المقرض والمقترض، ظهرت خدمات مصرفية حديثة ومتطورة تتمثل في استثمار أموال الزبائن، وهذا من خلال[1]:

أولا- إدارة أموال الزبائن والخدمات المرتبطة بها:

نظرا لما تملكه البنوك من خبرة واسعة في مجال إدارة الأموال والاستثمارات، وقدرات فنية كبيرة ومتطورة تلائم التطورات السريعة في الحياة الاقتصادية ككل والحياة المصرفية على وجه الخصوص، فان الزبائن رغبة منهم في الاستفادة من هذه الامكانات والقدرات التي تمتلكها تلك البنوك، يقدمون أموالهم ومدخراتهم لتلك البنوك لإدارتها في المجالات التالية[2]:

- تأسيس الشركات؛
- دراسة الجدوى الاقتصادية؛
- إدارة الشركات نيابة عن الغير؛
- تسويق العقارات وإدارتها؛
- إدارة أموال وممتلكات العاملين بالخارج؛
- تصفية الشركات؛
- تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن؛

ثانيا- إدارة محفظة الأوراق المالية:

إلى جانب قيام البنوك بإدارة أموال الزبائن واستثمارها، كذلك يقوم بإدارة محافظ الأوراق المالية، سواء كانت مكونة من طرف صناديق استثمار الأموال المشتركة أو شركات الاستثمار، أو مكونة بمعرفة البنك بأمواله وأموال المودعين، ويتولى إدارتها بنفسه بغرض الحصول على عائد من هذا الاستثمار وتوفير سيولة إضافية يلجأ إليها عند الطلب[3]. تتكون محفظة الأوراق المالية التي يقوم البنك بإدارتها من مجموعة من الصكوك تتمثل في[4]: الأسهم والسندات، أذونات الخزانة العامة، صكوك الاستثمار والتحويل.

1 سعيد سيف النصر، دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص 221.
2 صلاح الدين حسن السيسي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998، ص 148.
3 محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص 69.
4 نفس المرجع السابق، ص 69.

2- تحليل العلاقات التفاعلية بين البنك والزبون:

تعبر العلاقة التفاعلية عن: "الفترة الزمنية التي يتفاعل فيها المستفيد (الزبون) بشكل مباشر مع مقدم الخدمة، والتي تمتد أيضا إلى التفاعل مع التسهيلات المادية والعناصر الملموسة الأخرى"[1].

ويمكن تصنيف مجموع العلاقات التفاعلية إلى[2]:

أ- علاقات تفاعلية بعيدة: تظهر من خلال تفاعل الزبون مع الخدمة عن طريق البريد مثلا.

ب- علاقات تفاعلية شخصية ومباشرة: تتجلى عبر التفاعل المباشر للزبون مع القائمين على تقديم الخدمة المصرفية مباشرة ومجموع السند المادي ضمن عملية إنتاج الخدمة المصرفية.

جـ- علاقات تفاعلية شخصية غير مباشرة: تتجلى من تفاعل الزبون مع القائمين على تقديم الخدمة عن طريق الهاتف، استعمال الانترنيت... إلخ.

يعتبر دور مقدم الخدمة أساسيا وهاما جدا في مستوى العلاقات التفاعلية ودرجة التأثير على رضا الزبائن، فضلا عن دور عناصر السند المادي في ذلك، إذ أنه تشكل جزءا هاما في عملية إنتاج الخدمة وتأثيرها أيضا على أداء وعمل مقدم الخدمة، الأمر الذي قد يولد انطباعا لدى الزبون في التقييم والحكم على الخدمات. فقد يتولد انطباع سيء لدى الزبون إذا ما اضطر إلى الوقوف في طابور طويل لوقت كبير في جو حار دون وجود أجهزة تكييف هوائية بالبنك، وأيضا على عمل وأداء مقدم الخدمة.

3- العلاقات التبادلية بين البنك والزبون:

تتطلب معرفة ودراسة العلاقات التبادلية بين البنك والزبائن فهما عميقا لسلوكيات الزبائن ومجموع العمال القائمين على تقديم الخدمات المصرفية، والتي تعد بذلك من أولى اهتمامات البنك في تشخيص وتحديد هذه العلاقات، لأجل معرفة رضا الزبائن.

تعرف العلاقة التبادلية بين البنك والمستفيد من الخدمة (الزبون) بأنها: "عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة"[3]. فالتفاعل المباشر للزبون حسب هذا التعريف يتعدى العلاقات الشخصية مع العمال المباشرين وحتى بين الزبائن أنفسهم، إلى التفاعل مع عناصر البيئة المادية والعناصر الملموسة الأخرى، والتي في مجموعها عادة ما تترك تأثيرات على درجة رضا الزبائن عنها.

---

1 أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 167.

2 نفس المرجع السابق، ص 168.

3 **نفس المرجع السابق،** ص 167.

يعد كسب رضا الزبائن أمرا مهما للبنك خصوصا أن البنك يعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لضمان البقاء والاستمرار عبر عدة أوجه يعتبر تسويق العلاقات وتسييرها مع الزبائن أهمها لأجل تحويلهم تدريجيا إلى زبائن موالين للبنك. ينطوي مدخل تسويق العلاقات على تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز تعاملي تجاري إلى تركيز علائقي مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبون وتقديم خدمات متميزة لإسعاده وإشباع حاجاته ورغباته وتعزيز تمسكه بالبنك. كما ينطوي تسويق العلاقات على ربط عناصر حيوية مهمة للبنك تتمثل في: التسويق، خدمة الزبون وجودة الخدمة التي تعد مؤلفة لاستراتيجية تفعيل النظام وتحقيق أعلى مستويات ودرجة المنفعة من خلال العلاقات التبادلية[1]. كما أن التقدم الهائل في ثورة المعلوماتية وفر قواعد بيانات كاملة عن الزبائن مما سهل على البنوك عملية تمييز الزبائن.

[1] أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 180.

المبحث الثاني: سياسات تحسين علاقة المصرف بالزبون

تحتاج البنوك إلى وضع سياسات تكفل القيام بتحسين وتطوير علاقاتها مع زبائنها بصفة دائمة، لأجل كسب رضاهم وولائهم ولأجل البقاء والاستمرار، هذه السياسات التحسينية لا تؤدي الهدف المنشود منها إلا في إطار نظام عمل متكامل داخل البنك وخارجه. لان زيادة رضا الزبائن يؤدي إلى رفع معدل الاحتفاظ بهم، الذي يترجم بزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة ربحية البنك.

المطلب الأول: سياسات المزيج التسويقي المصرفي

1- المزيج الخدمي:

بدا في السنوات الأخيرة الاهتمام من جانب الإدارة بالبنوك حول أهمية تحسين وتنمية علاقاتها مع الزبائن، وقد زاد من هذا الاهتمام الطبيعة التنافسية التي آلت إليها السوق المصرفية، وأدركت أن قدراتها التنافسية لا تكمن فيما تقدمه هذه البنوك من خدمات متعددة، بل فيما تحققه من مستويات جودة عالية في الخدمات التي تقدمها لزبائنها وبالتالي تركز البنوك على جودة خدماتها المصرفية للمحافظة على زبائنها وتحسين العلاقة معهم، معتمدة في ذلك على توقعات الزبائن ومعرفة مدى إدراكهم لجودة الخدمات المصرفية وتقييمهم لها.

أ- تعريف جودة الخدمة:

تعبر الجودة في عمومها عن مجموع صفات وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة[1]، حيث تهدف إلى إرضاء الزبائن وكسب ولائهم.

ويمكن ذكر بعض التعاريف المسندة لجودة الخدمة فيما يلي:

- تعرف جودة الخدمة على أنها: " الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة"[2]. حسب هذا التعريف تتعلق جودة الخدمة أساسا بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة والفوائد المرجوة منها.

- كما تعرف جودة الخدمة على أنها: " درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في منظمة الخدمة"[3]. تتعلق جودة الخدمة في هذا التعريف بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلا.

---

[1] علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة، ص 18.

[2] Michel Langlois & Gérard Tocquer, Op.cit, P 45.

[3] محمد رضا الشندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996، ص 74.

- كما أشار ريتشارد ويليام إلى أن جودة الخدمة ليست هدفا أو غاية بل أكثر من ذلك، فالخدمة هي الهدف من العمل وهي الطريقة الوحيدة للنجاح في أي مؤسسة مهما كان نوعها، أو طبيعة نشاطها[1].

من خلال التعاريف السابقة لجودة الخدمة، يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات نوجزها على النحو التالي:

- تقييم الزبون لجودة الخدمة أكثر صعوبة من تقييمه لجودة السلع المادية،
- الهدف الأساسي في تقديم خدمات جودة عالية يتمثل في إرضاء الزبائن، وضمان ولائهم بصفة دائمة ومستمرة، لما له من تأثير على العلاقة مصرف - زبون،
- عادة ما يكون تقييم الزبون لجودة الخدمة من مقارنة الادراكات مع التوقعات، وقد يتعدى تقييمه إلى العناصر الداخلة في إنتاج الخدمة كمظهر موظفي البنك وحسن تعاملهم مع الزبائن، المظهر الداخلي للبنك، تنظيم إجراءات العمل، استعمال معدات تكنولوجية حديثة،...الخ[2].

إذا ما أردنا أن نسقط مفهوم الجودة على الخدمات المصرفية، فإنه لا يختلف عن التعاريف العامة له، حيث يعبر عن تقييم مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبائن والقدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من أجل إرضائهم بصفة دائمة.

يمكن أن تترجم حاجات الزبائن إلى خصائص للخدمات أو الجودة، كأن يقلل من أوقات انتظار الزبائن لفترات زمنية معينة في الحصول على خدمة مصرفية خاصية لجودة الخدمة، كالسرعة في التنفيذ، استعمال معدات تكنولوجية حديثة في أداء الخدمة المصرفية وغيرها.

وباعتبار أن جودة الخدمة تتعلق بمدى توافق توقعات الزبون مع ما تم أداؤه وإدراكه فعلا من طرفه فإنه يمكن تحليل جودة الخدمة إلى ثلاثة مستويات أساسية تتمثل في[3]:

- **جودة الخدمة المتوقعة:** عادة ما تبدأ توقعات الزبائن للجودة من خلال عمليات تقديم الخدمات أساسا، والتي بدورها قد تتأثر بعمليات الإشهار، أو اتصالات الكلمة المنطوقة أو التجارب السابقة، إضافة إلى عوامل أخرى كالديكور الداخلي بالبنك، سلوك العمال وتعاملهم مع الزبائن ...الخ التي من شأنها أن تؤثر على درجة جودة الخدمة المتوقعة لدى الزبائن.

---

1 ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص 39.

2 ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 108.

3 عبد الحميد نعيجات، مرجع سبق ذكره، ص 46-47، نقلا عن:
Christiane Dumoulin & autres, Entreprise des services, 7 facteurs de réussite, Edition Organisation, Paris, 1991, P 83.

- **جودة الخدمة المطلوبة:** إن تقديم المؤسسة لخدمة ذات جودة لا يعني الاستجابة لجميع حاجات وتوقعات كل الزبائن. فالمؤسسة يجب أن تختار من خلال الأسواق المستهدفة ومن يطبقها التنافسي مستوى الجودة المرغوبة تحقيقه، الذي يتطلب وضع سياسات وإستراتيجيات واضحة تخدم مصالحها ومصالح زبائنها.

- **جودة الخدمة المدركة (الفعلية):** يدرك الزبون مستوى جودة الخدمة من خلال توافق توقعاته مع ما حصل عليه فعلا. ويختلف الإدراك عادة بين الأفراد لاختلاف الخصائص السلوكية والعادات الشرائية والشخصية، كما يعتبر هذا المستوى من جودة الخدمة الأهم بالنسبة للمؤسسة الخدمية، إذ يتوجب فيها السعي إلى تقييم مستوى هذه الجودة لدى زبائنها.

ب - الخصائص الجوهرية والظاهرية لجودة الخدمة:

إن مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر المؤسسة يرتكز على مفهومين اثنين يتمثلان في الخصائص الجوهرية والخصائص الظاهرية[1]. تكون الخصائص الجوهرية مبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات معيارية صممت على أساسها تلك الخدمة، عادة ما ترتبط بالخدمة الأساسية، أما الخصائص الظاهرية فترتكز على مدى إقناع الزبون بمستوى الخدمة المقدمة إليه ومدى إدراكه لتلك الخدمة.

ويهتم الزبائن عادة بالخصائص الظاهرية أكثر من الخصائص الجوهرية، فالزبون قد لا يجد عناصر أخرى للمقارنة والحكم على جودة الخدمات المقدمة سوى الخصائص الظاهرية للجودة. فمثلا قد تعرض البنوك نفس الخدمات المصرفية كخدمات تحويل مبالغ نقدية، خدمات فتح حسابات جارية، خدمات القروض...الخ، لكن الحكم على جودة خدمات بنك ما لزبون معين قد يتمثل في درجة الاتصال وعلاقة الثقة المعتمدة في البنك وعماله، الشكل الذي يتم به استقبال الزبائن...الخ، أو أن يعتمد تفضيل خدمات بنك ما عن غيره من البنوك لدرجة وسرعة التنفيذ، وجود بعض الأرائك وأماكن للجلوس مع تقديم مشروبات معينة، وجود بعض المجلات والجرائد بالبنك خلال فترات الانتظار في الحصول على الخدمات.

ج - محددات الخدمة الجيدة:

إن تقييم الزبائن لجودة الخدمة يتحدد من خلال عشر محددات تتفاوت درجة أهميتها حسب الزبائن، يمكن ذكرها على النحو التالي[2]:

---

1 عبد الحميد نعيجات، مرجع سبق ذكره، ص 47، نقلا عن:
(H) Mathe, (M) Dubosson & (M)Rousseau, Le Service globale, Edition Maxim, Paris, 1997, P 219.
2 Michel Langlois & Gérard Tocquer, Op.cit, P 47.

- **الأشياء الملموسة:** تتعلق بمظهر التسهيلات المادية كالمعدات والأجهزة، مظهر الموظفين، ووسائل الاتصال المستعملة...الخ.
- **الاعتمادية:** تتمثل في قدرة تحقيق الخدمة من الوهلة الأولى ومدى استعداد ورغبة البنك في تقديم المساعدة للزبون أوحل مشاكله.
- **الاستجابة:** تتمثل في التجاوب السريع والقدرة على تحقيق الخدمة في مواعيد مقبولة من طرف الزبون.
- **الكفاءة:** تمثل مستوى الجدارة التي يتمتع بها عمال البنك من حيث المهارات، القدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل وتقديم خدمة ذات جودة عالية.
- **المجاملة:** تتمثل في درجة اللطافة، البشاشة واحترام موظفي البنك لزبائنهم.
- **المصداقية:** تمثل درجة الثقة التي يتمتع بها البنك في نظر زبائنه: هل البنك أهل للثقة؟ هل يفي بوعوده؟ هل يتعامل مع الزبائن بسرية؟
- **الأمان:** يتعلق بدرجة خلو الخطر أو الشك خاصة خلال تقديم واستهلاك الخدمة المصرفية.
- **سهولة المنال:** تتمثل في درجة سهولة توافر المكان والزمان المرادين من طرف الزبون وحسب رغبته.
- **الاتصال:** يتمثل في درجة اتصال وإعلام الزبون بطبيعة الخدمة المصرفية المقدمة باللغة التي يفهمها وبعبارات بسيطة، وكذا درجة استماع البنك للزبون.
- **معرفة الزبون:** تمثل درجة المجهودات المبذولة من طرف البنك لأجل فهم ومعرفة رغبات الزبائن.

د - الآثار السلوكية للجودة المدركة والرضا على الزبون:

إن لجودة الخدمة المدركة والرضا تأثيرات كبيرة وهامة على السلوكيات الشرائية للزبائن، وبناء المواقف القرارية والشاملة عن البنك وخدماته. فإذا ما أدرك الزبون وجود مستوى عال في الخدمات المقدمة له ويكون أيضا راضيا عن تعامله مع البنك، فإنه من المنطقي أن يستمر تعامله هذا مع البنك، وقد يمتد هذا إلى طلب خدمات مصرفية أخرى، ومنه وعبر الزمن يكون الزبون مواليا للبنك*. ويمكن تحليل الآثار السلوكية للجودة المدركة والرضا على الزبائن من خلال نوايا إعادة الشراء .

*: هذه الحالة ليست مطلقة وإنما نسبية إلى حد ما، حيث تختلف باختلاف الزبائن واختلاف سلوكياتهم وأنماط تعاملاتهم، وأيضا باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الزبائن والمستهدف من طرف البنك .

♦ نوايا الزبون في إعادة الشراء[1]:

يرى كل من **Zeithaml** و**Bitner** أن الجودة المدركة لها تأثير قوي على نوايا الزبون في إعادة الشراء والتعامل مع البنك. أما **Oliver** فيرى أن الرضا له تأثير غير مباشر على نوايا الزبون عبر مواقفه التي تتلو عملية الشراء. وقد أشار آخرون إلى أن الرضا التراكمي يعتبر مصدرا أساسيا للولاء، حيث يتمثل في نية الزبون في إعادة الشراء حتى وإن ارتفعت الأسعار، فإنه يكون هناك تقبل من طرف الزبون نظرا لوجود مستوى عال من الجودة المدركة والرضا عن البنك. فالجودة المدركة تعتبر آلية إيجابية لتحديد مدى تقبل الزبون لارتفاع الأسعار شريطة توفر أداء ممتاز للخدمات. حيث يمكن حساب القيمة الناتجة عن ولاء الزبون بالمعادلة التالية[2]:

القيمة = عدد سنوات التعامل × متوسط حجم المبيعات السنوية

2- السعر:

السعر سواء كان في شكل عمولة أو فائدة أو خصم له تأثير مباشر على الزبائن في اختيار البنك الذي يتعاملون معه، لذلك يعتبر التسعير من المجالات الرئيسية التي تواجه إدارة البنوك، خاصة عند تسعير خدماتها لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف الاقتصادية أو ظروف المنافسة القيام بتغيير الأسعار بصفة مؤقتة أو دائمة أو عندما يقوم البنك بتقديم عددا كبيرا من الخدمات المصرفية.

يمكن أن يكون السعر أحد المكونات الداخلة في بناء رضا الزبون، فعادة ما يكون البنك المتسم بارتفاع أسعار خدماته في نظر الأفراد بنكا متسما بالجودة في خدماته مقارنة بالبنوك الأخرى، وهذه النظرة قد لا تكون كذلك في نظر البعض الآخر منهم. فالشراء لدى الزبائن يكون ضمن تحقيق قيمة مدركة لديهم، وهذه القيمة تظهر من خلال الفرق بين الفوائد الإجمالية لديهم والتكاليف، ويكون الهدف الأساسي للبنك فيها إيجاد قيمة في نظر الزبائن والاهتمام بها أكثر من المنافسين.

---

1 عبد الحميد نعيجات، مرجع سبق ذكره، ص 87. نقلا عن:
Paul Valentin Ngobo, "Qualité perçue et satisfaction des consommateurs(un état des recherches)", Revue Française du Marketing, N°163, (1997/3), P 67.

2 جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمد أبو بكر، فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص 34.

عموما يتوافر لكل بنك استراتيجية التسعير الخاصة به، التي تواكب التغيرات المختلفة داخل السوق، وتتبع البنوك ثلاث استراتيجيات تسعيرية تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

- تحقيق قبول سريع للخدمة المصرفية الجديدة من قبل الزبائن،
- المحافظة على مركز البنك في السوق وبالتالي على حصته البيعية،
- تحقيق الريادة والمحافظة على صورة جيدة وانطباع حسن من قبل الزبائن،

أ- استراتيجية كشط السوق:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم الخدمات المصرفية على أساس سعر مرتفع بغية تحقيق أكبر قدر من الأرباح، وتطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب من البنك تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وضمن منافذ توزيع قصيرة، إلى جانب قيامه بتقسيم السوق المصرفية إلى قطاعات على أساس الدخل[2].

ب- إستراتيجية التغلغل في السوق:

يتم من خلال هذه الاستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية الجديدة بسعر منخفض، وذلك كوسيلة لجذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل مع البنك في هذه الخدمات، وهدف البنك من تبني هذه الاستراتيجية هو تحقيق أكبر حجم من المبيعات في أسرع وقت ممكن وبعد ذلك يمكن رفع السعر تدريجيا. وتفضل البنوك استخدام هذه الاستراتيجية في الحالات التالية[3]:

- احتمال وجود منافسة قوية للخدمات بعد عرضها مباشرة في السوق،
- إذا كان عرض الخدمة في مناطق تتصف بمحدودية الدخل،

جـ- الاستراتيجية النفسية للسعر:

يتم تسعير الخدمات المصرفية على أساس نفسي، فكلما زادت الخصائص الظاهرية وغير الظاهرية المرتبطة بالخدمة فان ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع القيمة المتوقعة للخدمة لدى الزبائن، وبالتالي يمكن للبنك في هذه الحالة تحديد سعر مرتفع والعكس صحيح.

إلا أن السعر في البنوك محدود بسبب السياسات التي تفرضها السلطات النقدية للدولة عادة ما تكون ممثلة في البنك المركزي، حيث يقوم بتحديد سعر معظم الخدمات المصرفية كسعر الفوائد وغيرها ويترك القليل للبنوك للتحكم فيه، وبالتالي فقبل صياغة الاستراتيجية السعرية يجب على إدارة البنك

[1] عبد الحليم محمد عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1992، ص 163.

[2] محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 141.

[3] أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001، ص 221.

القيام بالدراسة التفصيلية المتعلقة بالمنافسين والزبائن ومدى توافق هذه الاستراتيجية مع رسالة البنك ومركزه التنافسي.

3- التوزيع:

لقد أوضحت العديد من الدراسات أن الموقع المناسب من أهم المحددات المؤثرة في اختيار بنك معين دون آخر، ما جعل العديد من البنوك تهتم بقرارات التوزيع المصرفي وأهميتها في تنمية علاقتها مع الزبائن، لذلك لم يصبح اختيار موقع البنك أو فروعه هو القرار الوحيد الذي يتخذ في هذا المجال، بل أصبحت هناك العديد من الوسائل أو الأساليب التي تزيد من توفير الخدمات المصرفية والتي يمكن النظر إليها كقنوات لتوزيع هذه الخدمات، ومن بينها أجهزة الصراف الآلي، البطاقات البلاستيكية، التحويل الالكتروني للأموال وغيرها من الوسائل، التي لها تأثير على الزبائن.[1]

إن توزيع الخدمات المصرفية يتضمن الطريق الذي تسلكه الخدمة في انسيابها وتدفقها من المنتج إلى المستهلك، وذلك من خلال عدد من الأجهزة المتخصصة في التوزيع والتي قد تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه[2]، وبالرغم من وجود كثير من أوجه التشابه بين تسويق السلع وتسويق الخدمات إلا أن الفرق بينهما يكمن في مجال التوزيع.

لذلك اتجهت البنوك إلى استحداث تشكيلة من الخدمات الجديدة مع ابتكار وسائل تعمل على انسياب الخدمات المصرفية من البنك نحو الزبون بسهولة ويسر وكفاءة بما يلائم احتياجات ورغبات الزبائن بهدف ارضائهم والاحتفاظ بهم، وذلك باتباعها القنوات التالية[3]:

أ- أجهزة الصراف الآلي:

ظهرت خدمة الصراف الآلي لتسهيل عملية تقديم كافة الخدمات المصرفية للزبون (إيداع، سحب، اطلاع على الرصيد، طلب كشف حساب، طلب دفتر شيكات) وذلك في أي وقت يشاء خلال 24 ساعة.

تحقق أجهزة الصراف الآلي مزايا ونتائج هامة لكل من البنك والزبون فهذا الأخير يستفيد من توفير الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبسرعة مع تجنب الوقوف في الصفوف، ويستفيد المصرف بالحصول على جزء كبير من السوق والقدرة على التوسع دون الحاجة إلى قوى عاملة أو مباني إضافية.

---

1 صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

2 أحمد راشد عادل، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1980، ص 360.

3 محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 155.

ب - التحويل الإلكتروني للأموال:

يهدف نظام التحويل الالكتروني للأموال إلى تسهيل وتعجيل المدفوعات والتسويات بين المصارف بما يكفل تقديم الخدمات أفضل للزبائن، كما يعطي للبنوك ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، إذ سوف يتيح هذا البنوك إمكانية التسوية الفورية من دفع وتلقي الأموال عبر حساباتها الجارية لدى البنوك المركزية وتوفير دفع فوري لزبائنها.

جـ - الخدمات المصرفية الهاتفية أو التيلي بنك:

مع تطور الخدمات المصرفية أنشأت البنوك خدمة (الهاتف المصرفي) لتفادي طوابير الزبائن في الاستفسار عن حساباتهم وبعض الخدمات الأخرى، وبذلك يعد وسيلة التوصل الأسرع، حيث يتعامل الزبون مباشرة مع جهاز ناطق متصل بجهاز الكمبيوتر التابع للمصرف، وتستخدم هذه الخدمة المصرفية الهاتفية بالدرجة الأولى للاستعلامات ودفع الفواتير وتحويل الأموال من حساب إلى حساب.

د - النظم المصرفية مع الزبائن:

بدأت مجموعة من البنوك في تطبيق النظم المصرفية المباشرة مع زبائنها من خلال استخدام الحاسب المتواجد في المنزل أو في المكتب، حيث بواسطته يتمكن الزبون من إجراء معظم العمليات المصرفية الروتينية مثل: تحولات الأموال من حسابه إلى حسابات أخرى، الاستفسارات عن كشف الحساب، دفع الفواتير، كما يمكن الزبون من سرعة حصوله على الخدمات المطلوبة كونها متوفرة في أي وقت يكون مناسبا للزبون.

و - الانترنت:

أصبحت الآن معظم البنوك تقدم العديد من خدماتها عبر مواقعها على شبكة الانترنت وذلك من خلال ما يسمى التفاعل الالكتروني عن بعد بدلا من التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقيها[1].

وتهدف البنوك من استخدام الانترنت كقناة لتوزيع الخدمات المصرفية إلى[2]:

- اجتذاب لقطاعات جديدة من الزبائن خاصة الزبائن الذين يفضلون عدم التعامل مع مباني البنك؛
- النمو المتزايد لمستخدمي الانترنت باعتبارها أداة تعمل على تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية؛
- تحفظ أسرار المعاملات المصرفية في كثير من الأحيان؛

[1] بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق (مدخل تسويق استراتيجي)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص 139.

[2] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 151.

لقد ساهمت هذه القنوات في زيادة رضا الزبائن عنها، حيث أمكن لها من تحقيق العديد من المزايا نذكر منها:

- توفير أقصى درجة من الملائمة المكانية والزمانية،
- تواجد الخدمة في أماكن جغرافية عديدة ومتفرقة،
- المساهمة في جلب زبائن جدد،

لقد تغير التوجه في استخدام الآلية في الفترة الأخيرة، ففي بداية الاستخدام كان ينظر إلى هذه النظم كوسيلة لتخفيض التكاليف، وسرعة الأداء في الأوقات المناسبة أما الآن فقد أصبح يتضمن تحقيق ملائمة الزبون والعمل على خدمته بصورة فعالة من خلال زيادة عدد الخدمات وأساليب تسليمها بتطبيق التكنولوجية الحديثة.

وبالتالي فان التسويق والتكنولوجيا يشكلان استراتيجية من خلال إمكانية استخدام كل منهما في تشكيل الآخر، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تخدم النشاط التسويقي، في النواحي التالية[1]:

- تساعد التكنولوجيا على تصميم نظم تتميز بالتغير، وتعكس في نفس الوقت الظروف البيئية المتجددة التي تعمل فيها البنوك،
- توفر فرص جديدة لتسليم الخدمات وتوفيرها للزبائن في الأوقات والأماكن المناسبة،

يتضح مما تقدم أن هناك فرصا متاحة أمام البنوك من اجل تحسين علاقتها مع الزبائن وهذا بتطوير خدماتها وتنويع منافذ توزيعها بما يحقق الجودة التي يريدها الزبائن وزيادة الملائمة الزمانية والمكانية, ممكن استخدام أفضل التقنيات المتاحة، حيث يتطلب ذلك تحديد المعايير التي يتوقعها الزبائن ويستخدمونها في تقييم جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال هذه المنافذ.

4- الترويج:

يعتبر الترويج احد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي للبنك، إذ أن وظيفة الخطة التسويقية لا يقف عند تقديم البنك مجموعة من الخدمات بجودة عالية وأسعار مناسبة، وتوفيرها عن طريق انتشار جغرافي واسع لفروع البنك، بل يجب أن تكون هناك وسيلة للاتصال بالزبائن المرتقبين، وتعريفهم بمواصفات هذه الخدمات المختلفة.

[1] بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 130.

وعلى هذا تسعى الأنشطة الترويجية إلى جذب انتباه الزبائن وإعلامهم بالخدمات البنك المختلفة، وعرض مميزاتها وكيفية تحقيقها للمنافع المختلفة، أي أنها تسعى ليس فقط في حث الزبون على اتخاذ قرار في التعامل مع البنك بل الاستمرار في التعامل معه عن طريق عملية الاتصال بأساليبها المختلفة المتمثلة في: الإعلان، البيع الشخصي، والعلاقات العامة.

أ- دور الإعلان في خدمة الزبون:

إن الإعلان هو عملية اتصال تهدف إلى تأثير البنك على الزبائن المرتقبين على أساس غير شخصي ويتم من خلال وسائل الاتصال العامة. وتجدر الإشارة إلى وجود نوعين من الإعلان تتبناهم البنوك للتاثير على الزبون وهما:

أولا- الإعلان المؤسسي:

يكون هذا الإعلان عن البنك ذاته فيما يتعلق بسمعته ومكانته قصد خلق الثقة بينه وبين زبائنه، وكسب الشهرة التجارية[1]، تعتمد البنوك هذا النوع من الإعلان لجذب زبائن جدد وللمحافظة على الزبائن الحاليين وضمان عدم انتقالهم للبنوك الأخرى، لان معظم البنوك تتشابه في تقديمها للخدمات المصرفية، والزبون يبحث عن اكثر من مجرد الخدمة ذاتها، كما أن البنوك تجد صعوبة في تقديم صورة ايجابية من خلال تعاملها المستمر مع الزبائن ولأجل هذا تقوم البنوك بالإعلان عن سمعة البنك وإمكانياته المادية والبشرية والمالية.

ثانيا- الإعلان التمييزي:

ويكون خاص بالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك للسوق، لغرض استقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن. وتجدر الإشارة إلى انه من المفيد للبنك أن يستعمل هذين النوعين من الإعلان بصورة متتابعة ففي الوقت الذي يستهدف فيه الأول جذب انتباه الزبائن للتعامل مع البنك، فان الثاني يحمل للزبون المنافع التي يمكن أن يحصل عليها من هذه الخدمات، وهكذا يكون البنك يعمل دائما على الحفاظ على زبائنه وتحسين علاقته بهم باستمرار.

من الوسائل الإعلانية التي تستعملها البنوك نذكر: الصحف، المجلات، بعض الأماكن المخصصة، الوسائل المسموعة والمرئية وبعض الوسائل الأخرى كالبريد والانترنت وغيرها. والجدول التالي يعرض أهم وسائل الإعلان المصرفي.

---

[1] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 227 – 229.

جدول رقم (11): المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان المصرفي

الوسيلة	**المزايا**	**العيوب**
الصحف	- تغطي الأسواق بكفاءة - ذات استعمال و قبول واسعين	- مدتها قصيرة - تقرأ بسرعة - تقتصر على فئة معينة من المتعلمين
المجلات	- مدتها طويلة - جمهور مستهدف	- تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان - انتشار اقل من الصحف
البريد المباشر	- المرونة - الدقة في اختيار الجمهور المستهدف - يساعد البنوك في ترويج الخدمات المصرفية	- ذو تكلفة عالية - لا يحضى باهتمام في كثير من الأحيان - انخفاض الاستجابة لاستقصاءات البريد
الانترنت	- يغطي مناطق جغرافية واسعة - تكلفة قليلة نسبيا - وسيلة فعالة في ترويج مختلف المنتجات والخدمات المصرفية	- موجهة إلى فئة معينة من الجمهور - نقص الثقة في المعاملات المصرفية - لا يحظى بالاهتمام في بعض الأحيان

المصدر: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 213 .

ب - دور البيع الشخصي في خدمة الزبون:

يعتبر البيع الشخصي احد العناصر الأساسية في الترويج عن الخدمات المصرفية، حيث يختلف عن أشكال الترويج الأخرى في اعتماده على التفاعل المباشر بين رجال البيع (موظفي البنوك) والزبائن وبالتالي تعمل البنوك على تنمية القوى البيعية لتحقيق الأهداف البيعية، وتكون في نفس الوقت حلقة الاتصال بينها وبين الأهداف التسويقية.

لقد ازداد نطاق تطبيقه في البنوك ليصبح عنصرا أساسيا في تسويق مختلف الخدمات، لما تتميز به من خصائص تنفرد بها فعدم قابليتها للمس وضرورة وجود مؤدي الخدمة والمستفيد منها في نفس وقت تأدية الخدمة، وعدم القدرة على تخزينها أدى إلى الاعتماد على البيع الشخصي بشكل مكثف وبالتالي أصبح جزءا من الخدمة التي يستفيد منها الزبون.

ويعتمد البيع الشخصي على مدى قدرة مؤدى الخدمة (رجل البيع) على جذب الزبون وتعريفه بمنافع الخدمة ومن ثم تحسيسه بأهمية التعامل مع البنك، وهذا فان كل شخص في البنك على اتصال مباشر مع الزبون، يؤدي وظيفة بيعية وبالتالي فهو رجل بيع في البنك.

إن رجل البيع الناجح في البنك هو الذي يستطيع تحديد احتياجات الزبون ورغباته ويعمل على تلبية وإشباع تلك الحاجات وبالتالي فعلى مسؤول البيع الناجح أثناء عملية الاتصال بينه وبين الزبون أن يقوم بالعمليات التالية[1]:

- **التهيؤ والاستعداد:** يكون لدى موظف البنك الاستعداد للتعامل مع الزبون وأداء الخدمات التي يطلبها على النحو الذي يتوقعه.
- **فن مواجهة الزبون:** يعني قيام موظف البنك بتقديم انطباع جيد عن البنك من خلال استغلال الحديث مع الزبون عن المنافع التي تحتويها كل خدمة في اقل وقت ممكن.
- **تحديد الاحتياجات:** يوجد لدى الزبائن مجموعة كبيرة من الاحتياجات قد تكون معلنة أو غير معلنة وتتمثل هذه الاحتياجات في: الثقة، الأمان، الاحترام.
- **التغلب على اعتراضات الزبائن:** قد يحدث في بعض الأحيان الزبون لا يرغب في التعامل مع البنك لأسباب يمكن أن نرجعها الى[2]:
  - عدم اقتناع الزبون بجودة الخدمات المصرفية المعروضة.
  - سمعة البنك ووضعه التنافسي.

وعليه فانه يتوجب على موظف البنك المكلف بتقديم الخدمات الرد على تلك الاعتراضات عن طريق: - الترحيب بالاعتراض والذي يؤدى إلى اطمئنان الزبون،

- استخدام طرق مناسبة للرد على الاعتراض عن طريق الاختصار والثقة في الرد،

- **إتمام عملية البيع:** كلما كانت طريقة عرض الخدمات وتقديمها في صورة جيدة، كلما كان الزبون مقتنعا بالردود على الاعتراضات، وهذا ما يؤدي إلى إتمام عملية البيع بطلب من الزبون للحصول على الخدمة المصرفية.
- **المتابعة:** وتعني متابعة الزبون للحفاظ على العلاقة بين البنك والزبون.

---

[1] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 166.

[2] طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1997، ص 147.

جـ - دور العلاقات العامة في خدمة الزبون:

إن الفترة الأخيرة شهدت تحولا في التركيز على العديد من أدوات الاتصال الأخرى لتحقيق العديد من الأهداف التسويقية على المدى القصير والطويل، حيث أظهرت العديد من الدراسات الدور الذي تلعبه العلاقات العامة كعنصر أساسي بجانب الإعلان والبيع الشخصي. واثر التحولات الكبيرة التي عرفها القطاع المصرفي بفعل المنافسة أصبحت العلاقات العامة لها دور هام في بناء الصورة الذهنية للبنك و إبراز قدراته المادية والبشرية والمالية.

المطلب الثاني: عناصر مزيج التسويق المصرفي المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي.

لقد قام عددا من الباحثين في مجال تسويق الخدمات بتوسيع عناصر المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية، حيث قام Judd في 1987 بإضافة عنصرا خامسا وهو الأفراد، كما أضاف Kotler كل من العلاقات العامة واللباقة إلى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر[1]، في حين أضاف Magrath في 1988 كل من العنصر البشري والتسهيلات المادية والعمليات التي يتم بمقتضاها تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكون مزيج التسويق المصرفي[2].

كما انتقد فريق من الباحثين عناصر المزيج التسويقي المستحدثة وأوضح أنه لا فائدة من هذه العناصر إذا لم تراعى اهتمامات الزبون الخاصة بتحقيق المنفعة في الخدمات المصرفية المقدمة له إلى جانب التكلفة التي يتحملها مقابل هذه المنفعة مع تحقيق الملاءمة والعمل على استمرارية الاتصال مع الزبون حتى يبقى وفيا في التعامل مع البنك[3].

وعموما فإن المسألة ليست في وجود أربعة أو سبعة عناصر بقدر ما هي القدرة على وضع مزيج تسويقي يحقق أقصى ربحية للبنك ويعمل على زيادة حصته في السوق من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، ويعمل على تحقيق أكبر إشباع ورضا وولاء الزبائن. ويرجع هذا التوسع في مزيج التسويق المصرفي إلى ما تتميز به هذه الخدمات من خصائص فنية وتسويقية تختلف عن غيرها من الخدمات والسلع المادية الأخرى.

---

1 محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 174. نقلا عن:
فوزي مدكور، تسويق الخدمات الصحية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 41 - 42.

2 نفس المرجع السابق ، ص 41 – 42 .

3 محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 174. نقلا عن:
إياد عبد الله شعبان، المزيج التسويقي وأهميته للمصرف، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 269، بيروت، 2003، ص 79 .

1- المكونات المادية:

وتشمل على كافة الأجهزة والتسهيلات المرتبطة بتقديم الخدمة، كما تشمل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على البيئة المصرفية التي تحقق التميز، أو هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظفي البنك والزبون[1]، وتتأثر على العلاقة بنك - زبون. وتتمثل هذه التسهيلات المادية في:

أ- التجهيزات الخارجية: تمتد عناصرها إلى: الهندسة المعمارية للبنك، مكان توقف السيارات، التهيئة والإضاءة وغيرها.

ب- التجهيزات الداخلية: تتمثل عناصرها في: الشكل الداخلي للبنك، التجهيزات المستعملة في خدمة الزبون، أماكن الانتظار وغيرها. فالزبون يفضل التعامل مع بنك تتوفر فيه الشروط الخاصة للقيام بأنشطته المختلفة كاتساع مبنى البنك، وجود أماكن مريحة للانتظار، التكييف، توفر الأمن، وجود مصاعد إذا كان مكان البنك في طوابق بعيدة إلى جانب وجود أماكن لتوقف سيارات الزبائن وغيرها من العناصر المادية الأخرى التي يهتم بها الزبائن ويفضلون توفرها في البنك الذي يرغبون في التعامل معه.

بالإضافة إلى وجود بعض العناصر المادية الأخرى التي تسهل تقديم الخدمات المصرفية في الأوقات والأماكن المناسبة مثل: الحاسبات، وبرامج التشغيل لتقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن وبدون أخطاء، كشوفات الحسابات، مظهر العمال، وغيرها.

يوجد للعنصر المادي عدة أدوار يتجلى أهمها في[2]:

- يعتبر أداة مرتبطة في تقديم الخدمات لكن دوره ثانوي، ذلك أن الخدمات المصرفية تتصف بعدم ملموسيتها، كما قد يعتبر العنصر المادي مؤشرا للجودة لدى الزبائن،
- أداة تحسين عمليات تقديم الخدمات، ذلك أن دوره مهم في هذه العمليات. فقد يمكن الزبائن من إعطاء معلومات عن العمليات الخدمية وكيفيات تقديمها، ومنه توجيه وتنظيم عمليات الطلب، تسيير صفوف الانتظار والتحكم أكثر في ظروف تقديم الخدمات،
- تكييف أدوار العمال والزبائن في عمليات إنتاج الخدمات،
- أداة تميز البنك عن منافسيه.

[1] عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995، ص 17.

[2] Monique Zollinger & Eric Lamarque, Op.cit, PP: 66-67.

2- العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري أساسيا في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الحجم من إنشائه، وهو ضروري أكثر بالنسبة للبنوك، إذ يعتبر رأس المال الدائم[1]. والعنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالبنك والذين يتصلون بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن.

ولتسيير العمال خاصة منهم المباشرين أولوية كبيرة في تسويق الخدمات، فتلازمية عملية الإنتاج والاستهلاك للخدمات المصرفية تتطلب تفاعلا مباشرا أو غير مباشر بين الزبون وعمال البنك، الذي قد لا يعبر عن تعامل عادي فقط، وإنما يتعدى أيضا إلى تجربة حسية شعورية، لوجود تفاعلات وعلاقات تتم بين الزبون وعمال البنك وفق تجربة الزبون للخدمة وعلى تقييمه لمستوى الجودة فيها وأداء عمال البنك.

يعتبر الاهتمام بالعمال وحسن تسييرهم من أهم أولويات البنك، لما لها من تأثيرات هامة على ادراكات وتقييمات الزبائن، وكذا دورهم المهم في عملية إرضائهم وكسب ولائهم.

من خلال ما سبق، يتوجب على البنك أن يهتم بسياسات تكوين العمال، تقوية أنظمة الاتصالات الداخلية التي تمكنهم من التكيف والتلاؤم مع الحالات العادية والحالات غير المتوقعة في التعامل والتفاعل مع الزبائن، التي بدورها تتطلب مرونة في التصحيح ومعالجة العيوب والأخطاء، والتوفيق أحيانا بين نقاط التناقض في أهداف البنك ورغبات الزبائن[2].

أ- دور العنصر البشري في خدمة الزبون:

نظرا لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي فقد تم التركيز عليه نظرا لأهميته ليس في دعم المزيج التسويقي للبنك والعمل على تكامله وتناسقه فقط، بل بالعمل باستمرار على تحسين علاقته بالزبون، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم والمتمثلة في:

• إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للزبائن في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.

---

[1] عبد اللطيف بلغرسة، "من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09-10 مارس 2004، ص 126.

[2] عبد الحميد نعيجات، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- تطوير الخدمات الحالية، حيث يقوم العاملين بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة الإدارة وذلك اعتمادا على بحوث التسويق ومتابعة سلوك الزبون.
- عرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للزبون على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

بالإضافة إلى قيامه بالأدوار التالية[1]:

- دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق،
- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية،
- دوره في وضع الاستراتيجية التسويقية،

ب - أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في العمل المصرفي:

إن الارتقاء بالأداء البشري هو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية الموظفين في البنك[2]، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن حيث تعتمد على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل. ومن أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفو البنك ما يلي[3]:

- **الاتصال**: ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.
- **الاهتمام بالزبون**: إظهار الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر الزبائن.
- **المرونة**: القدرة على تغيير أو تعديل أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات وميول كل زبون على حدة.
- **المعرفة الوظيفية**: والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.

---

1 حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002، ص 245.

2 وليام .ج. رونويل، أحمد بحوث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 199 ، ص 71.

3 محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 184.

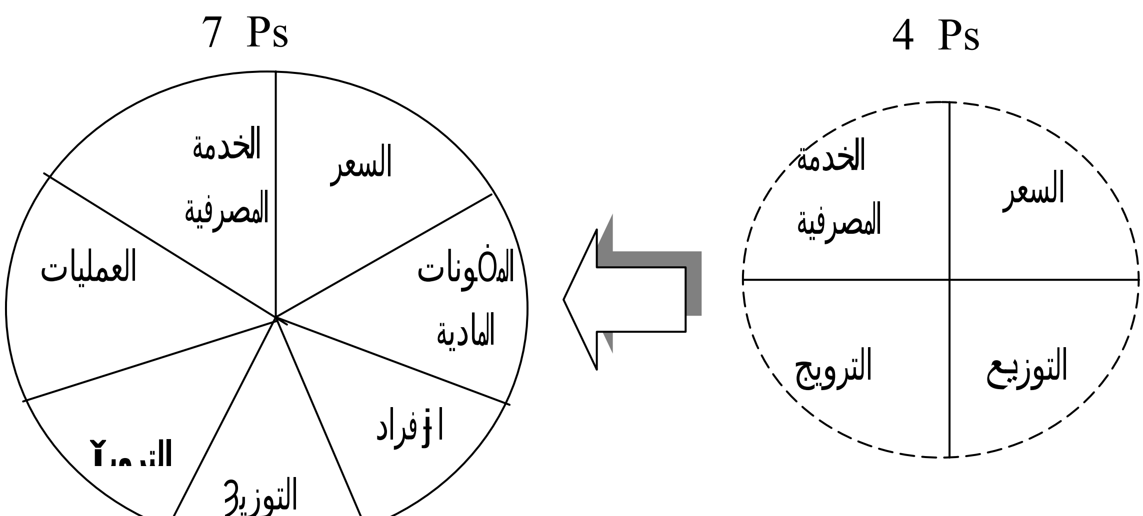
- **المظهر**: حسن المظهر وترك انطباع إيجابي وجيد لدى الزبائن.
- **الكرامة والاحترام**: الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع الزبائن.
- **المتابعة**: تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

3- عمليات تقديم الخدمة:

يقصد بها الأساليب والطرق التي يتم بموجبها تقديم الخدمة إلى الزبائن، وهذه العمليات لها جودتها التي قد ترضي الزبون أو لا ترضيه، حيث يبدو ذلك واضحا إذ أنه لا يكفي أن يقتنع الزبون بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي تؤدى به الخدمة وبما أن الخدمة المصرفية تتميز ببعدها الشخصي فإنه يتم التركيز على دور العلاقات الإنسانية في إنتاج الخدمة التي ينجم عنها إرضاء الزبون بالخدمات المصرفية المقدمة.

كما أكد الباحثين على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات، حيث أشاروا إلى حتمية قيام الإدارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات وتوفير وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة.

الشكل رقم (15): التسويق المصرفي الموسع.



المصدر: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 373

المبحث الثالث: التسويق ودورة حياة المنتوج المصرفي.

استنادا إلى أن الخدمات تمثل مجموعة من النشاطات والمنافع التي تقدم للزبائن, وتميزها بالخاصية اللاملموسية جعل تسويقها بالطريقة التي تضمن للبنك المحافظة على علاقات مستمرة ومربحة مع الزبائن عملية صعبة، هذا ما جعل البنوك تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية حسب كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة المصرفية. وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية.

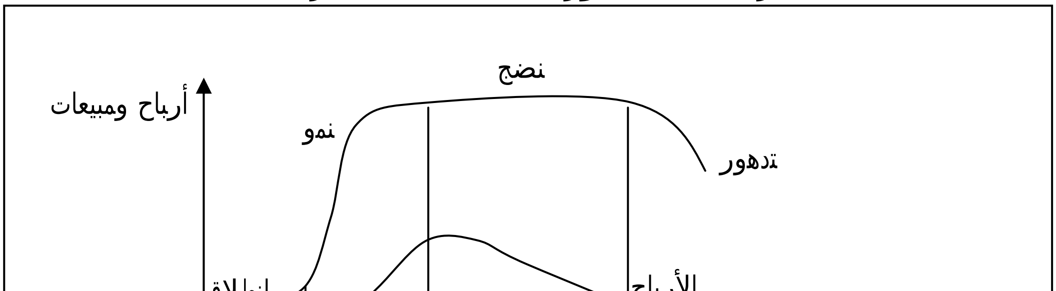
مثلما لكل كائن حي دورة حياة مرتبطة بنطاق زمني محدد، يبدأ من ولادته إلى وفاته، فان للخدمة المصرفية دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحدارها وزوالها أو إعادة تقديمها إلى السوق بعد تطويرها.

يعبر مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية، عن التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن[1]، أي التاريخ البيعي للخدمة المصرفية، وبذلك تعتبر أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية لتقديم خدمات مصرفية جديدة.

1- مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

تمر الخدمات المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتوج أو خدمة أخرى، وبشكل عام فان الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل وهي: التقديم، النمو، النضج، الانحدار حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها.

شكل رقم (16): دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: Yves Chirouz, Op.cit, P125.

[1] (P) Cotler & (B) Dubois, Op.cit, P 281.

أ- مرحلة التقديم:

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق، وعادة ما تستغرق وقتا طويلا، كما أن وقت تنفيذ هذه المرحلة وحسن اختيارها يعتبر بعدا استراتيجيا في نجاح الخدمة المصرفية واستمرارها، تتميز هذه المرحلة بانخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة وبالتالي المبيعات،[1] ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف المنتوج المقدم خاصة من ناحية التوزيع والترويج.

يشير بعض المهتمين بالتسويق إلى أن هذه المرحلة تأخذ من ميزانية إدارة التسويق ما يقارب 65% من حجمها الكلي،[2] وبالتالي يكون البنك قد تمكن من بعث الخدمة وجعلها معروفة ومقبولة.

ب- مرحلة النمو:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، حيث يعبر عنها بمرحلة جني الارباح، ومن ابرز مميزاتها الزيادة الملموسة في حجم التعامل ومقدار الأرباح المحققة، وبالتالي تقود البنوك إلى زيادة درجة التنويع في تشكيلة الخدمات، وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعة من طرف إدارة البنك، والعائد من الخدمة لم يصل كذلك إلى المستوى المرغوب،[3] بمعنى أن هذه الأخيرة لا تزال في مرحلة النمو.

توجد مجموعة من المؤشرات تدل على أن الخدمة المصرفية في مرحلة النمو نذكر منها:

- التزايد في حجم المبيعات والأرباح،
- اشتداد المنافسة بين البنوك، وبالتالي تظهر على البنوك المنافسة على شكل تنافسي تميز من خلاله الميزة التنافسية للخدمة وذلك عن طريق: - تطوير خصائص الخدمة، وتحسين جودتها،
  - الوصول إلى أسواق مرتقبة بعد الأسواق الحالية،
  - الاهتمام بشبكة التوزيع وتطويرها.

ج- مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يكون حجم التعامل بالخدمة والأرباح الناتجة من ذلك وصل إلى المستوى المتوقع، وتتميز الأرباح بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل، ثم يتجه نحو الانخفاض. يقود هذا كله إلى تخفيض الأسعار وتكثيف الجهد الترويجي واستغلال البنك كل إمكانياته

---

[1] محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[2] M.S Djitli, Op.cit, P32.

[3] إسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004/2003، ص 274.

للمحافظة على مستوى معين من حجم مبيعات هذه الخدمة، وبالتالي فان أي استراتيجية تتبناها البنوك في هذه المرحلة يجب أن ترتكز على محورين أساسيين[1]:

- أسعار منخفضة لجذب الجمهور،
- ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة التنافسية فيما يقدمه البنك،

د- مرحلة الانحدار:

تحدث عندما يتحول عائد المنتوج إلى الانخفاض، وهذا يدل على ضعف مواجهة المنتوج لواقع السوق، عندها تلجا الإدارة إلى قرار توقيف هذا المنتوج واللجوء إلى بديل آخر، ويرجع التغيير هذا الوضع إلى التقادم التكنولوجي وحدة المنافسة، وفشل المنتوج في مواجهتها.

الحقيقة أن الخدمة المصرفية لا ينبغي لها أن تصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود خدمة مصرفية بديلة، أو بإجراء تعديل عليها وفقا لمتطلبات الزبائن المصرفيين.

2- خصائص مراحل حياة الخدمة المصرفية:

أ- مرحلة التقديم:

ومدتها قصيرة جدا, وتكون فيها الخدمات المصرفية في قمة التطور حيث يتمكن البنك من المرور إلى المرحلة الأساسية وهي مرحلة النمو.

ب- مرحلة النمو:

وتكون مدتها مرتبطة بخصائص الخدمة المصرفية المقدمة وبرد فعل المنافسين، ويعمد البنك إطالة مدتها ما دامت تحقق زيادة في المبيعات وبالتالي الأرباح.

ج- مرحلة النضج:

وتكون مدتها طويلة نسبيا، حيث تكون الخدمة المصرفية أكثر شهرة، واستقرار في حجم التعامل وبالتالي تعمل البنوك في هذه الفترة على الحفاظ على حصتها السوقية وذلك لقلة الطلب على هذه الخدمة.

د- مرحلة الانحدار:

تكون مدتها قصيرة نسبيا، تتقادم فيها الخدمة المصرفية مما يتوجب على إدارة التسويق بالبنك إقصائها من المزيج الخدمي، أو القيام بإضافة تغييرات عليها وإعادة طرحها في السوق.

[1] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 73.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية

تختلف الاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها البنوك باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية.

1- الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم:

في حالة الخدمات المصرفية الجديدة يمكن لإدارة التسويق أن تضع مستوى مرتفع أو منخفض لكل متغير تسويقي، كالسعر والترويج أو التوزيع ومواصفات الخدمة وبالتالي يمكن للبنك أن يتبع واحدة من الاستراتيجيات البديلة التالية[1]:

أ- استراتيجية القشط السريع:

تتضمن هذه الاستراتيجية التوسع في السوق، وهذا عن طريق سعر مرتفع مع ترويج مكثف، وبالتالي فهي تقوم برفع السعر لتحقيق ربح مرتفع، وفي نفس الوقت تنفق الكثير على الترويج حتى تقنع الزبائن بأهمية الخدمة.

ب- استراتيجية القشط البطيء:

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المرتفع والترويج المنخفض، والهدف من السعر المرتفع تحقيق أقصى ربح، في حين الهدف من التخفيض في الترويج إلى تخفيض تكاليف التسويق. تفترض هذه الاستراتيجية:

- ♦ حجم السوق محدود نسبيا،
- ♦ معظم زبائن السوق ترغب في الخدمة،
- ♦ الراغبون في الخدمة مستعدون لدفع سعر مرتفع،
- ♦ المنافسة منخفضة،

جـ- استراتيجية التغلغل السريع:

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على سعر منخفض للخدمة المصرفية وترويج مرتفع، والتي تهدف من تخفيض السعر إلى تشجيع الزبائن بالتعامل مع تلك الخدمات المصرفية، وتهدف من تكثيف الترويج إلى زيادة الأرباح. تفترض هذه الاستراتيجية[2]:

- حجم السوق كبير،
- السوق حساس للسعر،

1 عبد الحليم محمد عبود، مرجع سبق ذكره، ص 148-.150.
2 نفس المرجع السابق، ص 151.

- هناك منافسة مرتقبة.

د- استراتيجية التغلغل البطيء:

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المنخفض والترويج المرتفع، وهي الاستراتيجية التي تتبعها معظم البنوك وتفترض:

- ♦ السوق ذو حجم كبير.
- ♦ معظم الزبائن لا يرغبون في الخدمة المصرفية.
- ♦ الزبائن ذو حساسية للسعر.
- ♦ توقع منافسة قوية.

2- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

تركز هذه الاستراتيجية على زيادة المبيعات من الخدمة المصرفية ومن ثم زيادة الأرباح والمحافظة على المكانة التنافسية للبنك، ولتحقيق هذه الأهداف بإمكان البنك انتهاج الاستراتيجيات التالية[1]:

أ- استراتيجية التوجه لخدمة زبائن جدد:

عن طريق نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية، مع التركيز على الترويج خاصة الإعلان للوصول إلى الزبائن.

ب- استراتيجية خفض السعر:

تهدف جذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل بالخدمة المصرفية.

جـ- استراتيجية تطوير الخدمة:

وذلك بإضافة مواصفات وخصائص جديدة لزيادة جودة الخدمة المصرفية.

3- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج[2]:

أ- استراتيجية تعديل السوق:

يتم فيها البحث عن زبائن جدد عن طريق:

- ♦ البحث عن سوق جديدة لم تصل إليها الخدمة المصرفية.
- ♦ زيادة الاستخدامات للزبائن الحاليين.
- ♦ البحث عن استعمالات للخدمة وترويجها.

---
1 ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 78- 80 .

2 نفس المرجع السابق، ص 80 .

ب - استراتيجية تعديل الخدمة المصرفية:

بإدخال تعديلات على مواصفات الخدمة الظاهرية والضمنية التي سوف تعمل على جذب زبائن جدد وتأخذ هذه الاستراتيجية الأشكال التالية:

- جودة الخدمات المصرفية.
- تحسين ملامح الخدمة المصرفية.
- تحسين النمط (النمطية في الخدمة المصرفية).

جـ - استراتيجية تعديل المزيج التسويقي:

محاولة زيادة المبيعات من خلال التغيير في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي مثل:

- تخفيض السعر.
- تنويع المزيج الترويجي.
- زيادة الخدمات المصاحبة للخدمات المصرفية.
- استخدام الآلية في التوزيع.

4 - الاستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة تجد الكثير من البنوك تفضل الخروج من السوق مبكرا، وإذا ما قررت عدم الانسحاب أو حذف الخدمة، فيمكنها تطبيق بعض الاستراتيجيات التالية[1]:

أ - استراتيجية الاستمرار:

يعني استمرار البنك في استراتيجيته السابقة حتى تختفي الخدمة من السوق.

ب - استراتيجية التركيز:

تتضمن هذه الاستراتيجية التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة، مع إهمال الأسواق الأخرى الضعيفة من ناحية الإقبال عليها.

جـ - استراتيجية إلغاء الخدمة (إخراجها من السوق):

وفيها تخفض تكلفة التسويق من اجل زيادة الأرباح، وبالتالي زوال الخدمة المصرفية من السوق.

إن الجدول التالي يلخص أهم المضامين الاستراتيجية المتبعة من طرف البنوك خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية، وتأثيرها على التكاليف والأرباح.

[1] يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الجدول رقم (2): بعض المضامين التطبيقية لمفهوم دورة حياة الخدمة في تخطيط الاستراتيجية التسويقية

البيان	**التقديم**	**النمو**	**النضج**	**الانحدار**
خصائص سوقية: المبيعات	منخفضة	متنامية بسرعة	متنامية ببطء وتصل للقمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
الأرباح	سالبة	ترتفع نسبيا	ترتفع	تنخفض
المستهلكون	الابتكاريون	سوق كبيرة	سوق كبيرة	
المنافسون	قليلون	متزايدون	كثيرون	متناقصون
عناصر الاستراتيجية التسويقية الركيزة الاستراتيجية	توسيع السوق	التغلغل في السوق	الدفاع عن الحصة السوقية	الإنتاجية
النفقات التسويقية	عالية	عالية بنسبة متناقصة	متناقصة	منخفضة
التسعير	التكلفة + هامش الربح	التمكن من السوق	وضع سعر لمواجهة المنافسة	تخفيض السعر والخروج من السوق
التوزيع	توزيع انتقائي	توزيع كثيف في كل الفروع	توزيع كثيف	توزيع انتقائي
الترويج	تكثيف الإعلان بدرجة كبيرة	زيادة تكثيف الإعلان	تركيز الإعلان	تقليل الإعلان أو التوقف

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 277.

المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير المزيج الخدمي في البنوك أصبحت ضرورة على ضوء ما تشهده السوق المصرفية في الفترة الأخيرة من خطوات متسارعة للعمل على تحديث وتطوير المنتجات والخدمات المصرفية، ولا شك أن التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصال كان لهما الأثر الواضح في ظهور خدمات مصرفية جديدة، كما أن لكل خدمة عمر محدود عادة ما يتم إعادتها في السوق بالأساليب الجديدة, أو يتم استبدالها بخدمات أخرى أكثر تطورا واستجابة لرغبات الزبائن واحتياجاتهم.

1- مفهوم تطوير الخدمات المصرفية:

تقتضي الطبيعة المتغيرة للسوق المصرفية قيام إدارة البنك والتفاعل مع التطور البيئي بالبحث المستمر في تطوير الخدمات المصرفية، حيث تكمن قدرة البنك عل البقاء والاستمرار في السوق في مدى قدرته على الاستجابة للتطور والتفاعل مع متغيرات السوق، وبالتالي فان جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لابد أن تتم في إطار استراتيجية متكاملة. يعني أن ابتكار أي خدمة جديدة أو تطويرها يجب أن تخدم الأهداف الاستراتيجية للبنك في المدى الطويل، وتنبع أهمية الابتكار والتطوير في مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- التغير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن، وبالتالي فتطوير الخدمات المصرفية ضروري لضمان استمرار التعامل مع البنك بحيث يكون التطوير ملائما لرغبات وحاجات الزبائن وميولهم مع محاولة تحويل زبائن البنوك المنافسة للتعامل مع البنك،
- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي،
- مواجهة المنافسة، حيث تعتمد المنافسة في مجال العمل المصرفي على جوانب الإبداع والتطوير للخدمات المصرفية.

2- أساليب تطوير الخدمات المصرفية:

إن تطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك يمكن أن تتم في[1]:

أ- إضافة خدمات مصرفية جديدة:

يعني زيادة خدمة جديدة إلى خطوط الخدمة التي يقدمها البنك لزبائنه، وبالتالي توسيع خطوط الخدمة وتنويعها فهنا الخدمة الجديدة يجب أن يكون قادرا على إشباع حاجات الزبائن.

[1] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 131.

تتم عملية إضافة أو ابتكار خدمة جديدة بمجموعة من المراحل تتمثل في[1]:

- البحث عن أفكار مبتكرة.
- تقليص عدد الأفكار.
- تقييم هذه الأفكار.
- تطوير الخدمة.
- اختبار السوق.
- تقديم المنتج للسوق.

ب - إعادة تصميم الخدمة:

يتم باعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات المصرفية الحالية من حيث مواصفاتها وعناصرها، وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار، حيث يقوم البنك بإدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية وطريقة تقديمها للزبائن بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية ورغبات الزبائن.

جـ - تكييف وتوسيع الخدمات المصرفية:

وهنا لا يتم إحداث أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية ولكن يقوم البنك بتخفيف الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها إلى الزبون في أقرب وقت وبسرعة فائقة، وبالتالي فهي تعمل على استقطاب زبائن جدد. وبالتالي لا تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم، بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن وتقوية الموقف التنافسي للبنك.

3 - العوامل المؤثرة في عملية تطوير الخدمات المصرفية:

تخضع عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى نوعين من العوامل[2]:

أ- العوامل الخارجية:

هذه العوامل ترتبط بالبيئة التي ينشط فيها البنك وتؤثر على عملية التطوير من أهمها: الزبائن، البنوك المنافسة، التطور التكنولوجي، السياسة الحكومية.

ب - العوامل الداخلية:

تتضمن هذه العوامل: التنظيم الإداري للبنك، مدى استعداد موظفي البنك للتغيير، الوسائل المادية والأهداف الاستراتيجية.

[1] بشير العلاق، قحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 2002- 2003.
[2] نفس المرجع السابق، ص 35.

خلاصة الفصل الثاني

من أهم أسباب نجاح المؤسسات المصرفية هو تحليلها الجيد للمحيط بكل ما يتطلبه من دراسات للسوق والمرتقبين، إذ أن هذه المؤسسات لا تبحث عن البيع لما تنتجه بل إلى إنتاج ما يمكن بيعه ومن هنا يلعب التسويق المصرفي دورا باعتباره أداة فعالة في تحسين علاقة البنك بالزبون وهذا بالاهتمام بتنمية الخدمات المصرفية وتنويعها كأساس لجذب الزبائن، حيث يعمل على تحديد حاجات ورغبات الزبائن، وتلبيتها في شكل منتجات وخدمات مصرفية منتظرة تحقق درجة الرضا المطلوبة.

كما ينبغي أن يكون سعي المؤسسات المصرفية لتحقيق الوفاء لزبائنها، وهذا بالارتكاز على سياسة تجارية تسعى إلى منح خدمات مصرفية كاملة وجديدة، تسمح بتبسيط كل العمليات التي يقدم عليها الزبون، كما يعتبر تأهيل الموظفين، وتثقيفهم مسألة إجباريا للمحافظة على الزبائن وكسب ولائهم. كما تبدو وضع سياسات ملائمة في مجال النشاط التسويقي المصرفي كموجه ومساعد لاتخاذ وتنفيذ القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج، السعر، الترويج والتوزيع، العنصر المادي، العنصر البشري وطريقة تقديم الخدمة. فلكل سياسة من هذه السياسات لها أهمية بالغة في تحديد مدى نجاح وفشل البنك في تحقيق أهدافه، إذ على رجل التسويق المصرفي العمل على التنسيق بين هذه السياسات حتى تعمل في مسار واحد يتميز بالتكامل لتحقيق هذه الأهداف.

ومن هنا تبدو أهمية وضرورة وجود جهاز إداري على مستوى البنك يعمل على توفير الظروف الملائمة لنجاح السياسات التسويقية، قيادتها وتوجيهها، وقبل كل شيء رسمها وإعدادها، فهذا الجهاز يتمثل في إدارة التسويق المصرفي.

الفصـــل الثـــالث:

دراسة ميدانية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال سياسة البنك الجالس -حالة وكالة مسيلة -

تمهيد

لقد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى عموميات حول التسويق وتسويق الخدمات، بالإضافة إلى التسويق المصرفي وسلوك الزبون المصرفي وطبيعة العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون وسياسات تحسين هذه العلاقة، وظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة، اخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة مسيلة – كدراسة حالة للتعرف على وضعية التسويق داخل بنك بدر ومدى تأثيره على علاقة البنك بزبائنه من خلال تجسيد مفهوم البنك الجالس كسياسة تسويقية لتحسين هذه العلاقة.

وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول نتناول فيه تعريف عام ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله التحدث عن تجربة البنك الجالس بالوكالة وأهميته في زيادة أدائها, وأخيرا في المبحث الثالث سنقوم بدراسة تأثير سياسة البنك الجالس على الزبائن من خلال استمارة موجهة إلى زبائن البنك الجالس، وهذا لمعرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات بنك بدر ومدى فعالية استراتيجية التسويق المتبعة من خلال سياسة البنك الجالس بالإضافة إلى استمارة موجهة إلى الموظفين المباشرين ذوي العلاقة المباشرة بالزبون، لمعرفة مدى اهتمامهم بالتسويق في تنمية علاقة البنك بالزبون.

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أجريت دراسة الحالة بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المسيلة، وبالتالي سوف نقوم بالحديث عن المديرية العامة ونتحدث عن الوكالة، وهذا راجع لكون أن مديرية التسويق والتنمية موجودة بالمديرية العامة، ويتم الاستراتيجيات والسياسات التسويقية يتم برمجتها وإعدادها في المديرية العامة وما على الوكالات التابعة لها إلا تنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات، فهي مراكز توزيع المنتجات والخدمات المصرفية، وليست مستقلة عنها فهي تعمل ضمن البرامج العامة للمؤسسة الأم.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الحديث عن النظام المصرفي في الجزائر لنمر إلى التعريف بالنظام المالي، وتقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما نتطرق إلى وظيفة التسويق في البنك، والمزيج التسويقي المطبق.

المطلب الأول: نظرة عامة عن تطور النظام المصرفي الجزائري

يعد الجهاز المصرفي الممول الرئيسي في اقتصاديات المديونية للدول، أين تكون الاحتياجات المالية كبيرة جدا بالنظر إلى الأموال المتاحة، وهذا لعدم كفاءة الأسواق المالية أو غيابها تماما، الأمر الذي جعل منه محورا أساسيا لتمويل الحركة التنموية بالجزائر[1].

مر الجهاز المصرفي الجزائري بعدة مراحل, وكل مرحلة تتميز بخصائص معينة, وقعت فيها تطورات أضفت كل واحدة بطابعها الخاص على مكونات الجهاز المالي والمصرفي.

1- المراحل التاريخية للنظام المصرفي الجزائري:

أ- من سنة 1962 إلى 1966: تميزت هذه المرحلة بإنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ 1962/12/13 بموجب القانون رقم 144/62 وأوكلت له مهمة إصدار النقود القانونية وكذا تسيير الاحتياطات المتعلقة بالصرف، إلى جانب وضع معدل الخصم وشروطه وتحديد نسبة الفائدة وتطبيق الاتفاقيات الدولية بين الجزائر وغيرها من الدول في المجال المالي وتوزيع القروض. وخلال هذه المرحلة تم إنشاء ثاني مؤسسة مالية في الجزائر وهي الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) بتاريخ 1963/05/07م. وتتمثل مهمته الأساسية في تمويل الاستثمارات الإنتاجية المتوسطة وطويلة الأجل[2]. وخلال هذه المرحلة دائما تم إنشاء الوحدة النقدية الوطنية " الدينار الجزائري(DA)" بموجب القانون رقم 111/64 المؤرخ

[1] مليكة زغيب وحياة نجار، "النظام البنكي الجزائري - تشخيص الواقع وتحديات المستقبل-"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية - واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14و15 ديسمبر 2004.

[2] بن عيشي بشير وعبد الله غالم، "المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية- إنجازات وتحديات-"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني للمنظومة المصرفية منافسة، مخاطر وتقنيات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل يومي 6و7جوان 2005.

في 1964/04/10 وهو حدث هام في تاريخ الجزائر المستقلة لأنه يعبر عن السيادة الوطنية والاستقلال وحق كل دولة, وفي نفس السنة تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP الذي يقوم بجمع الادخار وتمويل مشاريع البناء.

ب- من سنة 1967 إلى 1970: تميزت هذه المرحلة بإنشاء ثلاثة(03) بنوك ودائع أولها كان البنك الوطني الجزائري (BNA) الذي تقرر إنشاؤه يوم 1966/06/13 وكان يقوم بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنح القروض الزراعية مع المساهمة في المراقبة على وحدات الإنتاج الزراعي إلى نهاية سنة 1982.

ثم تم تأسيس البنك الخارجي الجزائري(BEA) يوم 1967/10/19 ولقد تخصص في تمويل التجارة الخارجية ويقوم بمنح اعتماد على الاستيراد ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم عند التصدير[1]. وخلال هذه المرحلة دائما نسجل إنشاء العديد من مؤسسات التأمين كالشركة الجزائرية للتأمين(SAA) وكذا الصناديق الاجتماعية ومركز الصكوك البريدية وصناديق التقاعد.

جـ- من سنة 1971 إلى 1982: تميزت هذه المرحلة ببداية اعتماد سياسة الإصلاحات في المجال المصرفي حيث تميزت بانطلاق المخطط الرباعي الأول للتنمية الذي جاء ليسند الدور الاستراتيجي للقطاع المصرفي والمالي فابتداء من سنة 1971 طبق إصلاح مالي على القطاع المالي الجزائري وبالتالي أصبح يتميز بـ: التمركز، إزالة التخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة في الميادين[2] إلا أن البنوك التجارية لم تستطيع تنفيذ مهمتها فيما يخص المراقبة والتسيير للمؤسسات العمومية نظرا للصعوبات التي تعاني منها هذه الأخيرة واستحالة تسديد مستحقاتها للبنوك التجارية وهذا ما أصبحت البنوك مجرد هيئة لتسجيل حركة الأموال فقط ولا تتمتع بالخاصية البنكية بمعنى الكلمة.

د- من سنة 1983 إلى 1990: تميزت هذه المرحلة بإدخال تغييرات وإصلاحات تتماشى مع التغيرات الداخلية والتقلبات الخارجية للاقتصاد الجزائري فشهدت إعادة هيكلة القطاع المصرفي ومع تعاقب التطورات الداخلية والخارجية دفع الجزائر إلى القيام بالإصلاحات على المستوى الوطني ككل ضمن برامج التصحيح الهيكلي لصندوق النقد الدولي FMI[3] ومع التوجهات الجديدة للاقتصاد الوطني المبني

---

1 بن عيشي بشير وعبد الله غالم، مرجع سبق ذكره.
2 محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 133.
3 هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 128.

على الحرية الاقتصادية والمنافسة أصبحت قوانين الإصلاح المصرفي لسنة 1986و1988 لا تتناسب مع الظروف الجديدة، فجاء قانون النقد والقرض لسنة 1990 استجابة لتلك الأوضاع.

و- من سنة 1991 إلى 1997: تميزت هذه المرحلة بالمرور من الاقتصاد المخطط إداريا إلى نظام اقتصاد السوق, أين يتم التعامل بميكانيزمات اقتصاد حر مبني على حرية المنافسة في جميع الميادين بما فيها الميدان المصرفي .ومن أهم مميزات هذه المرحلة:

- استقلالية البنك المركزي الجزائري،
- تعديل مهمة البنوك التجارية،
- إنشاء هياكل جديدة للمراقبة المصرفية،
- إنشاء السوق النقدي وإعطاء الحق لجميع المؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية بالتعامل فيه شراءا وبيعا،
- إنشاء السوق المالي (بورصة الجزائر)،
- السماح بإنشاء البنوك الخاصة والأجنبية،

2- التنظيم المصرفي الجزائري وإصلاحات قانون النقد والقرض:

عملت الأجهزة المصرفية في السنوات الأخيرة على إعادة هيكلة مصالحها لتتناسب مع اقتصاد السوق، فهذه البنوك والتي تم تنظيمها الذي جعل منها في ظل الاقتصاد المخطط وسيطا ماليا لتنفيذ المخطط الحكومي، وجب عليها اليوم إدخال تغييرات على تنظيمها الداخلي وإنشاء مصالح جديدة والاعتماد على أساليب تتلاءم مع اقتصاد السوق.

من أهم المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض لسنة 1990 ما يلي[1]:

- منح البنك المركزي الاستقلالية التامة،
- إعطاء حرية أكبر للبنوك التجارية في المخاطرة ومنح القروض للخواص والمؤسسات،
- تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية،
- محاربة التضخم،
- وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة وتوجيه الموارد،
- وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية تتمثل في مجلس النقد والقرض،

[1] مصطفى بلمقدم وراضية بوزيان، "تقييم أداة المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14و15 ديسمبر 2004، ص 83-84.

- إنǋاǒ سوق ماǩ (بورصة الجزائر)Ǜ
- السماǳ بǚنǋاǒ بنوǽ ǉارية منافسة تنǋǖ وفق قوانين جزائريةǛ
- تǋجيǞ الاستǮمارات اǓجنبيةǛ

يعتƎ قانون النقد والقرǑ لسنة 1990 من أهǶ القوانين الǸ أدت إلى القيام بǚصلاحات وإدǹال تǤيرات كبيرة على تنظيǶ النǋاǕ المصرفي ومقاييس تصحيǴ الوضعية المالية للبنوǽǛ إضافة إلى ضرورة إنǋاǒ سوق ماǩ وتطويرǽ وتحسين عملياته. فروǳ هǀا القانون اتسǶ تعاملا يǈانيزمات الاقتصاد اƩر والتنافس في الميدان المصرفي[1].

أما أهǶ القوانين الصادرة والمتعلقة بالمنظومة المصرفية بعد قانون النقد والقرǑǛ فقد جاǒت بعد فضيحǸ الخليفة بنك والبنك التجاري والصناعي الجزائريǛ حيǬ صدر اǓمر 12/03 المؤرǷ في 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرǑǛ الǀي أبقى على اǓنظمة المتǺǀة في إطار القانون رقǶ 10/90 سارية المفعولǛ وألǤى ǲيǞ اǓحǈام المǺالفة لǀƬا اǓمر الǸ وردت في قانون 10/90 [2].

وتعتƎ هǀƋ اƄاور من اǓفǈار اǓساسية الǸ جاǒ ƐاǓ هǀا القانونǛ حيǬ يضمن اسǀتقلال نسƦ نظامي ووظيفي للبنك المركزي من ǹلال المهام واǓهداف الموكلة لهǛ وبالتاǩ فǚعادة التنظيǶ المنبǮقة من القانون المتعلق بالنقد والقرǑ أعطى استقلالية نسبية للبنك المركزيǛ تضمن له ǋروǕ تعيين مسǀيريه وǋروǕ ممارسة وظائفهǶǛ حيǬ يقوم ŖاǍǜ البنك ƞساعدة ثلاǭ نوابǃ له وƭلس النقǀد والقǀرǑ ومراقبين بتوǋ Ǹǘون المديرية وǚǫدارة والمراقبة[3].

وفي هǀا ǚǫطار فان بنك الجزائر ملزم ƞوجƆ القانون بالعمل على الاستقرار الداǹلي والخǀارجي للعملة الوطنيةǛ كما تقوم اƩǈومة باستǋارة بنك الجزائر بالنسبة لǈل مǋروǝ قانوǻ ǹǀ ǎǐ بالماليǀة والنقد وƹǈن لبنك الجزائر اقتراǳ أي إجراǒ يؤثر إƶابيا على ميزان المدفوعاتǛ أو على الوضعية الماليǀة العامة للبلاد أو على التطور الاقتصادي بصفة عامةǛ ويلزم قانون النقد والقرǑ بنك الجزائǀر بǚطلاǝ اƩǈومة على كل أمر من ǋانه أن ƹس الاستقرار النقدي.

---

[1] فطيمة بن عبد العزيزǛ ǂد تيميزارǛ "تعامل البنوǽ الجزائرية مǞ المؤسسات الاقتصادية"Ǜ مداǹلة مقدمة في الملتقى الوطƗ الǮاň حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصاديةǛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم ǉاريةǛ المركز الجامعي بǋار يومي 24 و 25 افريل سنة 2005.

[2] مصطفى بلمقدم وراضية بوǋعورǛ مرجǞ سبق ذكرǽǛ Ǎ 84.

[3] معراǯ هواريǛ مرجǞ سبق ذكرǽǛ Ǎ 129.

المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1 - نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. أنشئ بموجب مرسوم رقم 82- 106 المؤرخ في 13 مارس 1982[1] تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/ 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتحمي معاملاته مع زبائنه اقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

[1] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 62.

2- تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي[1]:

أ- مرحلة 1982- 1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات الطابع الفلاحي.

ب- مرحلة 1991- 1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات متميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي[2]:

1991: الانضمام إلى نظام سويفت "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

1992: وضع نظام "Sybu" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Téletraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية؛

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية؛

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB)؛

جـ- مرحلة 2000- 2004: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات

[1] BADR info N°2 , Mars 2002, P 2-4.

[2] من وثائق أرشيف بنك BADR.

نظام SWIFT عبارة عن نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا.

نظام SYBU (System Bancaire Universel)، شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تؤمن ربط الوكالات المصرفية بالمديرية العامة وتسمح بالقيام بأعمال وتعاملات مصرفية خارج أوقات عمل البنك.

اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين أدائه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردها فيما يلي:

- عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

- عام 2001: سعيا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية اتجاه الزبائن.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس La Banque Assise مع خدمات مشخصة.

- عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

-عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية Les Guichets Automatiques des Billets المرتبطة ببطاقات الدفع.

3- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

تحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم

مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذا الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار, ويساهم بحوالي 30% من التجارة الخارجية بالجزائر[1]، وهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي[2]:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة،
- تحسين نوعية وجودة الخدمات،
- تحسين العلاقات مع الزبائن،
- الحصول على أكبر حصة من السوق،
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية،

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير مكننات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

[1] زهرة بن يخلف، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري واثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل، سنة 2005.

[2] BADR Infos, N° 28, 1999, P P 32 -33.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف،
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات،
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة،

4- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية[1]:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق،
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع،
- المشاركة في تجميع الادخارات،
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى،
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها،
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة[2]،
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار،
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية،
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي،

[1] www.badr-bank.net, Consulté le :25/04/2006.

[2] من وثائق أرشيف وكالة BADR.

وفي إطار سياسة القروض المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ[1]:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر؛
- إعادة تنظيم إدارة القروض؛
- تحديد ضمانات متصلة للحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد؛

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخص أهم محاوره في[2]:

♦ إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك؛

♦ عصرنة البنك (تقوية تنافسيته)؛

♦ احترافية العاملين؛

♦ تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛

♦ تطهير وتحسين الوضعية المالية؛

5- التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية لأجل تحقيق أهداف وإستراتيجية البنك، بتنظيمها والتنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم. فالهيكل تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين هما: التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي[3].

يضم التنظيم المركزي :

أ- مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (P.D.G)؛

ب- مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعض منها إلى مديريات فرعية أخرى حسب ما يبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

[1] معراج هواري، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

[2] BADR Banque, Badr info, N° :01, Janvier 2002, PP 10-12.

[3] هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 132.

تتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من:

- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل؛
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير؛
- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق؛
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية؛
- المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات؛
- مديرية الاتصال والتسويق؛

إضافة إلى ما سبق، توجد المفتشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة. بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فإنه يعتمد على تنظيم لامركزي، أين يخول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها.

أما التنظيم اللامركزي فيظم:

♦ **المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E)**: التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها. وغالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية. يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال.

♦ **الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E)**: تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال. تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة وتسيير أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة. كما يسعى البنك حاليا إلى التوسع عبر فتح وكالات مصرفية جديدة قدر عدد المشاريع بـ: 47 مشروعا، بعدما كان يمتلك البنك حوالي 140 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982[1]، مما يشير إلى التوسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته.

[1] ساهل سيدي محمد وبودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

فيما Ὸ٤ كيفيات منǴ القروõ بالبنكΰ فهو يعتمد على سياسة السقوف اǂددةΰ إ٪ ٤ول للوكالة المصرفية منǴ قروõ للزبائن إ٪ Ɓ تتعدٰ قيǵ مبالȢها السقوف اǂددة من طرف اqدارة العامة وحسÆ نوţ القرõ المطلوăΰ فإ٪ ما θاوزت قيمة القرõ السقف المÅول صلاحية للوكالةΰ يتǵ تحويل الملف إلى المديرية الجهوية للاستȢلالΰ الǾ بدورها قد ǆرσ عن صلاحيتها إ٪ θاوزت السقف اǂدد TlΰΎ ويتǵ تحويل الملف إلى المديرية المÅتصة به بالجزائر العاصمة.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



D.G.A: المديرية العامة المساعدة.

المصدر: www.badr-bank.net, Consulté le 26/04/2006.

المطلب الثالث: وظيفة التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ضمن التغييرات التي أجريت على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك، تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق والتنمية في أواخر عام 1993، تضم ثلاثة مصالح هي:

مصلحة الموارد، الميزانية والاتصال، ونظرا للتغييرات التي أحدثت على الهيكل التنظيمي للبنك في أواخر 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد ومصلحة الميزانية، وفي أواخر 1996 خضعت المديرية لتغيير آخر نتيجة ضم مصلحة النقدية إليها، وهكذا أصبحت تعرف مديرية التسويق والتنمية على المصالح التالية[1]:

1- مصلحة الموارد:

تتكفل بالمهام التالية:

- القيام بدراسات السوق قصد التعرف على حاجات ورغبات الزبائن من ناحية المنتجات والخدمات المصرفية،
- المحافظة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن،
- وضع برامج إنشاء فروع ووكالات وفقا لأوامر الإدارة فيما يخص توسيع الشبكة،
- تصميم منتجات وخدمات تلبي متطلبات السوق،

2- مصلحة النقدية:

إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة يتمثل في الحفاظ على السيولة النقدية على مستوى البنك، كما تقوم بالمهام التالية:

- مراقبة سير عمليات "بطاقات السحب والدفع"،
- تقديم المساعدة للوكالات،
- مراقبة مدى احترام مستعملي " بطاقة السحب والدفع" لشروط الاستعمال،

1 هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 138.

3- مصلحة الميزانية:

يتمثل دورها فيما يلي:

- إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالهياكل التنظيمية؛
- دراسة وتحليل في طلبات التعديل لميزانية المديرية والهياكل المركزية؛
- تزويد البنك بالمعلومات التي يحتاجها؛

للإشارة فقد أوكل لمديرية التسويق والتنمية القيام بالمهام التالية:

- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية؛
- العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية؛
- إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك؛

أما في عام 1998 فقد أصبحت تسمى مديرية التسويق والاتصال يشرف عليها مدير مركزي وتضم المديريات التالية[1]: نيابة مديرية الاتصال، نيابة مديرية تطوير الموارد ونيابة مديرية الميزانية حيث أوكلت لها القيام بالمهام التالية:

- تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص التوسع في الانتشار الجغرافي؛
- إيصال تعليمات المديرية العامة إلى مختلف وكالات البنك؛
- الإشراف على إصدار وتوزيع نشرية البنك (أخبار بدر)؛
- دراسة السوق من حيث تحليل الزبائن والمنافسين؛
- متابعة وتنشيط الموارد؛
- التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته؛

1 مقابلة مع السيد مدير التسويق بوكالة مسيلة، راجع الملحق (3).

أما في عام 2001 فقد تم إعادة تنظيم هياكل البنك في إطار مواجهة التحديات التي فرضها انفتاح السوق المصرفية والتحديات التي فرضتها ظاهرة العولمة، فقد أدمج مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير[1].

أما على مستوى وكالة بدر المسيلة فقد تم ادراج مصلحة للتسويق ضمن المديرية التجارية منذ سنة 2003، من أجل تحقيق الأهداف التالية: الرفع من المردودية، تحسين جودة الخدمات، تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي المطبق من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1- منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن مع الاهتمام بتوقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أكثر.

أ- منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتمثل أهم هذه المنتجات في:

- **الحساب الجاري:** يكون مفتوحا لكل من الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، مؤسسات تجارية، فلاحون،...الخ)، هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

- **حساب الصكوك (الشيكات):** تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري (جمعيات، إدارة،...الخ) وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.

- **دفتر التوفير Livret épargne BADR:** وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.

- **دفتر توفير الشباب Livret épargne Junior:** مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرن والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية.

[1] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

إن دفتر توفير الأشبال يفتح للأشبال الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأول بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

كما يستفيد الأشبال صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية مع الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

- **بطاقة بدر Carte BADR**: هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية (D.A.B). كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى.

- **سندات الصندوق Les Bons de Caisse** : عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

- **الإيداعات لأجل Les Dépôts à Terme**: وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

- **حسابات بالعملة الصعبة Les Comptes Devises**: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة قي كل لحظة مقابل عائدا محددا حسب شروط البنك.

كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالدفتر المخصص للسكن، إضافة إلى الاعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزبائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة، من بينها: قروض الاستثمار، قروض الاستغلال وغيرها.

ب- خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تظهر أهم هذه الخدمات في:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتسيير الصكوك بأمر الغير أو بأمر الآخرين؛
- التحويلات المصرفية؛
- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية؛
- خدمة كراء الخزائن الحديدية؛
- خدمات البنك للمعاينة (BADR Consulte) التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدتهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة؛

- خدمات الفحص السلكي (Télétraitement)، التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال تقنية الفحص السلكي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي.

2- السعر لدى بنك BADR:

تعتبر سياسة التسعير من أهم السياسات البيعية لما لها من تأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ولكن يبقى دورها جد محدود في التسويق المصرفي لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديد أسعارها فمعظم الأسعار تحدد من طرف السلطات النقدية، فبنك الجزائر يتدخل في تحديد أسعار المنتجات والخدمات، ويقدم مجالا محدودا للبنوك تضع على أساسه معدل الفائدة التي تمنحها للزبائن.

فيما يخص تحديد أسعار منتجات بنك بدر، فله إمكانية محدودة كما هو الحال في جميع البنوك، وهذه الأسعار تتحدد على أساس معدل الأفضلية (TR) الذي يصدره بنك الجزائر[1].

بالنسبة لتحديد أسعار الخدمات تحدد أيضا من طرف بنك الجزائر لكنها تكون على شكل:

- مجالات تترك فيها حرية محدودة للبنوك في تحديد السعر على مستوى هذا المجال،
- أسعار ثابتة.

كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات دون المساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة، والحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد من جهة أخرى.

3- التوزيع:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تتعدى 300 وكالة، بهدف الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن. هذا فيما يخص التوزيع المباشر، أما بالنسبة للتوزيع غير المباشر فوضع بنك BADR تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية (Les Distributeurs Automatiques Des Billets) أو عن طريق الشبابيك الآلية للأوراق النقدية (Les Guichets Automatiques Des Billets).

[1] هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 146.

لمزيد من التفصيل عن منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع أسعار العمولات والفوائد المطبقة عليها، راجع الملحق رقم (2).

يوفر أيضا البنك للزبائن خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا، إضافة إلى صفحات الويب التي لا ترتقي الخدمات فيها إلى المستوى المطلوب.

ما يمكن استخلاصه أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد في سياسة التوزيع على الوكالات المصرفية للاستغلال بشكل كبير، لذا كان من الضروري أن تتضمن سياسة إنشاء وكالات جديدة للبنك القيام بالدراسات الدقيقة والمستمرة لمدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك وخدماته، حيث يجب أن تأخذ هذه السياسة في الاعتبار أن الانتشار الجغرافي لفروع البنك هو ضرورة لتأمين نشاطه وزيادة مبيعاته وبالتالي أرباحه. ويختار البنك مقاييس مهمة عند تأسيس وكالة جديدة، من بينها:

- دراسة السوق لمعرفة احتياجات الزبائن،
- دراسة المردودية المالية وتكاليف الاستغلال المتوقعة،
- الأخذ بعين الاعتبار القدرة المالية للسوق، القدرة المالية للزبائن، القدرة على جلب الادخارات،

4- الاتصال:

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال السياسة الاتصالية إلى إلغاء التباعد بينه وبين الأطراف الخارجية والداخلية خاصة الزبائن منها، وإلى رسم صورة إيجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد بمنتجاته وخدماته. أفرد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية خاصة بالسياسات الاتصالية والتسويقية تدعى بمديرية الاتصال والتسويق.

ما يلاحظ على مستوى الوكالة المحلية للاستغلال والمديرية الجهوية للاستغلال بالمسيلة، عدم وجود اهتمام كبير للاتصال الداخلي بين المصالح وبين الموظفين، كما لا يتم إعلام الموظفين بأهداف وتوجهات البنك خاصة أن الاستراتيجيات يتم إعدادها على مستوى المديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة.

إضافة إلى ذلك عدم اهتمام الموظفين بشؤون البنك، وإلى وجود بعض الصراعات ودورها في التأثير على نظام الاتصال الداخلي وعلى نظام وجو العمل التنظيمي والتسييري، هذا ما لاحظناه خلال فترة تواجدنا ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة مسيلة. كما تجدر الإشارة إليه فيما يخص التعاملات المصرفية، تركيزها الشديد على الجانب الإداري والقانوني أكثر من الجانب الاقتصادي والتعاملي، وإلى غياب التحفيز داخل البنك.[1]

[1] مقابلة مع السيد مدير التسويق، راجع الملحق رقم (3).

فيما يخص الاتصال الخارجي يلاحظ وجود اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية به أكثر من الاتصال الداخلي، إذ يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين والمحافظة عليهم وتنميتها بصورة تضمن استمرار تعاملهم مع البنك وإقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها، مستعملة في ذلك الوسائل الاتصالية التالية:

- **مجلة البنك " أخبار بدر":** وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك في تلك الفترة، يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات والخدمات المصرفية، وهي ذات استعمال مزدوج حيث توجه للموظفين والزبائن في نفس الوقت.
- **منشورات خاصة Des Brochures:** وهي عبارة عن وسيلة لتعريف الجمهور والزبائن بمختلف الخدمات المصرفية، حيث يتم تقديم مثل هذه الوسائل إلى مختلف الوافدين إلى وكالات البنك.
- **الملصقات:** وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات البنك وخدماته عن طريق إلصاق لوحات إشهارية بحائط فروع البنك أو داخله. كما تقوم الوكالة بتقديم رزنامات، حاملات مفاتيح، ومذكرات إلى زبائنها والتي تحمل جميعها شعار بنك بدر. وعلى الرغم من أهميتها إلا أن هناك قصورا في نشاط الإشهار كوسيلة ترويجية في الوكالة بسبب عدم وجود منافسة فعلية بين مختلف البنوك، وعدم انتشار الوعي المصرفي لدى الكثير من الزبائن، خاصة إذا تعلق الأمر في الإعلان عن التكنولوجيا المستعملة من طرف البنك.

فيما يخص العلاقات العامة، يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنظيم الملتقيات والأبواب المفتوحة إضافة إلى مشاركته في المعارض الوطنية والدولية المقامة بالجزائر أو خارجها قصد التقرب أكثر من الأفراد وعرض مختلف المنتجات والخدمات التي يقدمها، وتزويدهم بمختلف المعلومات والإجراءات اللازمة في الحصول عليها، خصوصا ما يتعلق منها بالقروض المصرفية. كما تمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا خاصا به على شبكة الانترنيت عبر صفحات الويب (web)، الذي له دور اتصالي في التعريف بالبنك وبمختلف منتجاته وخدماته، وكل ما يخص كيفيات وآليات تعامل الأفراد مع البنك.

إن محدودية استعمال واستغلال عناصر المزيج التسويقي على مستوى الوكالة وذلك من حيث:

- الخدمة (المنتوج) في حد ذاتها، وانعدام روح الإبداع لدى المصرفيين لتقديم منتجات مصرفية جديدة.
- نظرا لانعدام المنافسة تسجيل غياب عامل السعر كعنصر جذب للزبون، من ذلك رأي الزبائن بأن الأسعار المطبقة تتجه نحو الارتفاع.

- ǖياā أي برنامج تروƶي للوكالةÛ على اعتبار أن الƎنامج التروƶي من اǹتصا î المديرية العامةÛ حيǬ سجلنا بعد الوكالة عن أي مساهمة وانعدام ميزانية ǹاصة ŏØا ÖاÛا
هØØ المƎرات ƒتمعة مƷ بعضها البعȒ تƚدي حتما إلى ضعف الخطوات التسويقية وƱاعتهاÛ اØا Ź الاعتماد على سياسة جديدة ǆØāل الزبون وتنمية العلاقة معهÛ تتمƵل في مفهوم البنك الجالس اØي يركز على العناصر الƳلاثة المضافة إلى المزيج التسويقي المصرفي إلى جانƑ العناصر الاربعة اƿولى.

المبحث الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسياسة البنك الجالس

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة العصرنة التي ينتهجها، بتبني سياسة البنك الجالس مع الخدمات المصرفية، في محاولة إعطائه قفزة نوعية جديدة فيما يخص استعمال الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة، خاصة مع التوجه الجديد للدولة وسياستها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، ولأجل مواجهة المنافسة المتجسدة في وجود بنوك محلية وأخرى أجنبية، إضافة إلى وعي وإدراك مسؤولي البنك لأهمية الزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم وإرضائهم بصفة دائمة.

تهدف سياسة البنك الجالس مع الخدمات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تبني شكل تنظيمي جديد يستجيب للحقائق الاقتصادية ومتطلبات الزبائن، الذي يكون ضمن تغيير شامل يشمل التنظيم، التطبيقات العملية، الذهنيات والسلوكيات[1]. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بوكالة بدر مسيلة، ثم إلى مفهوم البنك الجالس، وأهميته في زيادة أداء الوكالة.

المطلب الأول: التعريف بوكالة بدر مسيلة

تأسست وكالة بدر مسيلة في شهر فيفري سنة 1983 بعدما كانت تابعة إلى فرع البنك بالجلفة لتتحول إلى مقرها الحالي بالحي الإداري وسط الولاية. يتألف مبنى الوكالة من طابقين أرضي المتمثل في الوكالة المحلية للاستغلال. أما الطابق الأول فمخصص للمديرية الجهوية للاستغلال، وقد تم تطبيق وتنفيذ سياسة البنك الجالس في الوكالة في سنة 2003.

تحوز وكالة المسيلة على 11 حاسبا آليا (PC) متصلة بنظام تشغيل SYBU، وعلى حاسبة أوراق نقدية وكاشفة للأوراق النقدية المزورة التي من شأنها أن تخفف العبء وتختصر الوقت لدى العامل في الحساب وتقليل الخطأ. وأجهزة الصراف الآلي.

تشغل وكالة المسيلة 37 عاملا تعتمد على خبراتهم، والملاحظ حاليا أنها تعتمد على توظيف عمال جدد ذوي الشهادات العليا، وتركز سياستها بصفة خاصة والبنك بصفة عامة على تكوين وتدريب العمال مستعينين على ذلك بمعيار الخبرة والاقدمية[2]، في ظل توجه البنك نحو تعميم سياسة البنك الجالس على كامل فروعه.

---

[1] : BADR banque, Badr info, N° :01,Op.cit, P: 06.

[2] مقابلة مع السيد مدير التسويق، راجع الملحق (3).

تعمل وكالة المسيلة تحت سلطة، إشراف ورقابة المديرية الجهوية للاستغلال بالمسيلة، هذا بالإضافة إلى أربع وكالات مصرفية أخرى للاستغلال، تتمثل في: وكالة سيدي عيسى، وكالة بوسعادة، وكالة عين ملح، وكالة حمام الضلعة.

عمدت وكالة بدر مسيلة إبتداءا من سنة 2003 من إدراج مفهوم جديد للتعامل مع زبائنها يتمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية ألا وهي وظيفة خدمة الزبون، والتي تجسدت في مفهوم البنك الجالس (Banque Assise)*، فلقد مكن هذا المفهوم من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للوكالة بخصوص خدمة الزبون، تجد مبتغاها في إلغاء نظرية الصفوف، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في الوكالة، كما تم تطبيق مفهوم البنك الجالس من إعادة تهيئة مظهر الوكالة وترقية الصورة التجارية له، حيث تهدف الوكالة من خلال هذا المفهوم إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينها والمستهلك المصرفي.

المطلب الثاني: مفهوم البنك الجالس

إن البنك الجالس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة البنك قصد تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة الزبون، ويعني هذا الأسلوب أنه يتم فيه استقبال الزبون بالجلوس في مكان مريح حيث يواجهه مباشرة موظف البنك، وهذا يكون بنك بدر قد تخلى عن التنظيم الذي يعتمد على الشبابيك التي كثيرا ما تجعل العلاقة بين موظف البنك والزبون في حالة توتر، الأمر الذي يؤدي بالزبون إلى عدم التعامل مع البنك واللجوء إلى البنوك الأخرى. إن البنك الجالس هو عبارة عن مساحة واسعة توضع فيها مكاتب لاستقبال الزبائن في وسط مريح وفي أجواء مكيفة.

1- أهمية سياسة البنك الجالس:

يعتبر البنك الجالس صورة من صور التطور في العمل المصرفي الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بهدف تحقيق جملة من الأهداف:

- تحسين العلاقة مصرف-زبون، وجلب أكبر عدد من الزبائن للتعامل مع البنك،
- تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية لزبائن البنك ،
- تحسين أداء موظفي البنك وخاصة المكلفين بالزبائن،
- زيادة موارد البنك وأرباحه عن طريق كثافة العمليات المصرفية،
- تحقيق قدرة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك،

* هناك من يعبر عن Banque Assise على أنه البنك النموذجي، البنك الوفي،... إلخ، كلها تستعمل لنفس الغرض.

2- الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة وفقا للبنك الجالس:

يعتمد الهيكل التنظيمي الجديد للبنك الجالس مع خدمات شخصية على محورين رئيسين يتمثلان في: الجانب الأمامي المرئي (Front-office) والجانب الخلفي أو غير المرئي (Back-office) .

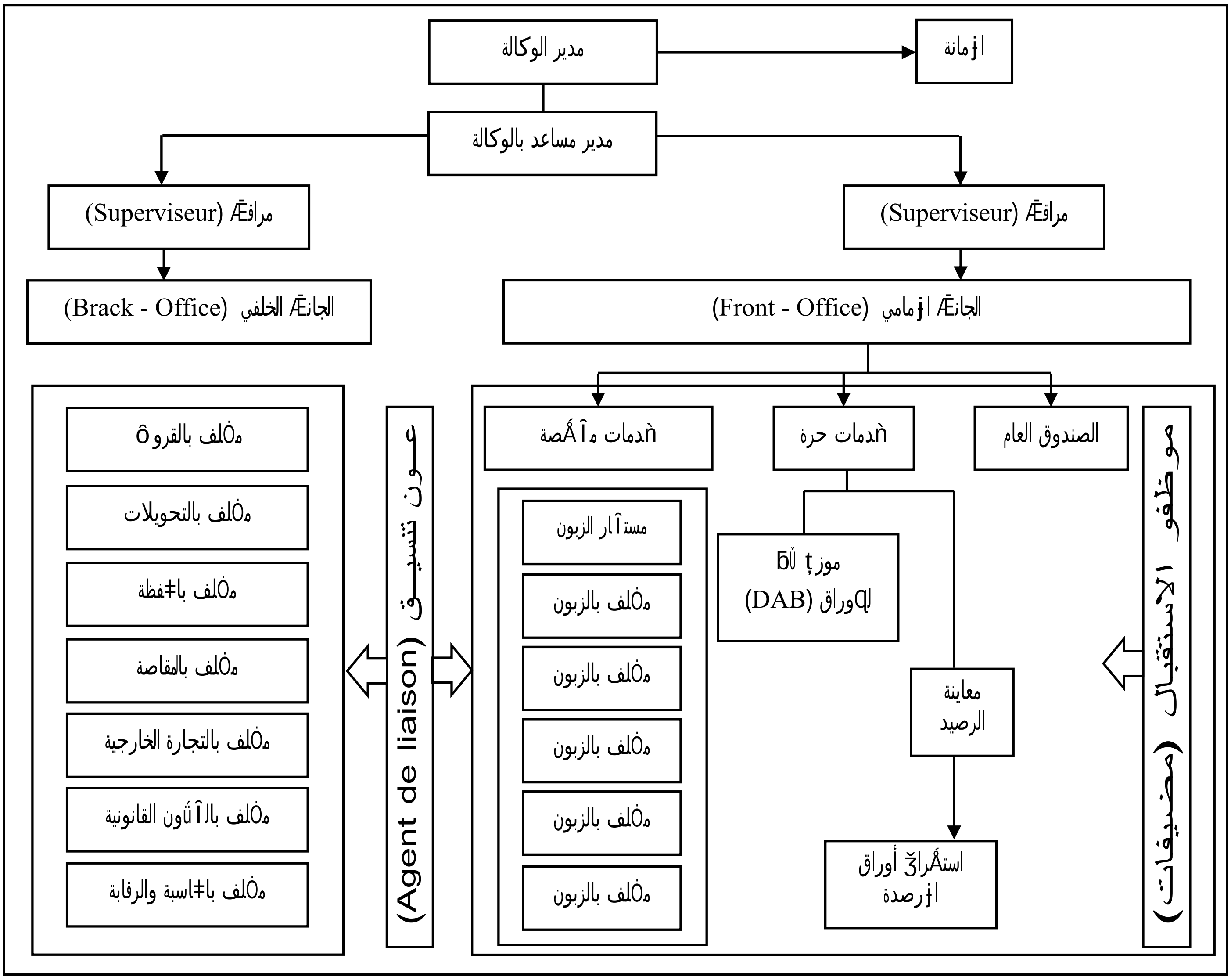
يتعلق الجانب الأمامي بالتعامل المباشر مع الزبائن، حيث يتمكن من الحصول على خدمات مصرفية تكون مع أحد المكلفين بالزبائن، الذي بدوره يهتم بتلبية طلباتهم مهما كانت الخدمة المصرفية، كالقيام بسحب أموال، الدفع، التحويلات النقدية، طلب قرض، الاستشارة فيما يخص الإيداعات المصرفية والمالية...الخ.

قد تقتضي مصلحة الزبون الاستفادة من الخدمات الحرة المتاحة لدى البنك، كاستعمال الصراف الآلي للأوراق النقدية (DAB)، خدمات معاينة الأرصدة وغيرها. كما يحتوي الجانب المرئي أيضا موظفي استقبال الزبائن يساعدونهم ويوجهونهم، أو قد يشرفون على الخدمات الحرة الموضوعة تحت تصرفهم بصفة مباشرة إن اقتضت الضرورة ذلك.

تتم كل العمليات المصرفية بالوكالة ضمن جو عمل مريح وجذاب يدعمه الديكور الداخلي، الوسائل والمعدات الحديثة في التعامل وغيرها.

أما الجانب الخلفي من الهيكل التنظيمي للبنك الجالس، فيتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع الزبائن. إذ يشتمل على موارد بشرية وتقنية يتمثل دورها في: التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات وتعاملات حاصلة مع الزبائن، التعاملات مع الوكالات المصرفية الأخرى، عمليات المقاصة، التعاملات مع بنك الجزائر، التعاملات مع المصالح الضريبية، وغيرها. ولأجل إيضاح مفهوم البنك الجالس يمكن الاستعانة بالهيكل التالي:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق سياسة البنك الجالس



المصدر: من وثائق بنك BADR للمجموعة الجهوية للاستغلال بالمسيلة.

عند تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق البنك الجالس نجد يرتكز على[1]:

أ- مديرية الوكالة:

يظهر دورها من خلال المهام والأدوار المنوطة بها:

- **مدير الوكالة:** يعتبر المسير العملي للوكالة حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.
- **المدير المساعد بالوكالة:** يعتبر أيضا مسيرا عمليا مكلفا بمساعدة مدير الوكالة وتنسيق مختلف الأنشطة داخل الوكالة المصرفية.

---

[1] من وثائق بنك BADR المجموعة الجهوية للاستغلال بالمسيلة.

♦ **الأمانة**: تعتبر همزة وصل للأعمال الإدارية بين مديرية الوكالة وباقي الوظائف الأخرى.

ب- المراقبان (Superviseurs):

يتعلق عمل المراقبين بالإشراف والمراقبة لجميع الأنشطة داخل الوكالة التي هي تحت مسئوليتهما من خلال تخصص كل واحد منهما في الجانب الأمامي والجانب الخلفي وكذا تنسيق الأعمال فيما بين الجانبين.

جـ- مستشار الزبائن (Conseiller du clientèle):

يتعلق عمل مستشار الزبون بالجانب الأمامي، ويتمثل دوره في تقديم الاستشارات، المساعدة والنصح لمسيري المؤسسات الطالبة للقرض، وفق المحاور التي ينص عليها ويقررها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كالتشخيص، تقييم المخاطر، الوضعية بالنسبة للسوق، ...إلخ. قد يتعلق عمل المستشار أيضا بالزبائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك.

د- المكلفون بالزبائن:

يظهر عمل المكلف بالزبائن في الجانب الأمامي بالوكالة المصرفية، الذي يدخل في تعامل مباشر مع الزبائن. فهو يتعامل، ينفذ، يساعد، ينصح زبائن البنك ويقوم بالترويج لمنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الاتصالات والتفاعلات المتواصلة مع الزبائن. فهو يقوم بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن كفتح حسابات بالبنك، السحب، أوامر التحويلات، طلب قرض، خصم أوراق مالية، ...إلخ.

و- فضاء الخدمات الحرة:

يتمثل هذا الفضاء في مجموع الوسائل المادية الموضوعة من طرف البنك، والتي هي تحت تصرف الزبائن لاستعمالات شخصية لبعض الخدمات المصرفية. يتمثل أهمها في:

- استعمال البطاقات البنكية على الموزعات والشبابيك الآلية للأوراق النقدية؛
- معاينة أرصدة الزبائن من خلال استعمال جهاز الإعلام الآلي الموضوع تحت تصرف الزبائن، مع إتاحة طابعة في استخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم.

ي- الصندوق العام:

يرأس هذا الصندوق مسئول رئيسي يعين من طرف مدير الوكالة، يتمثل دوره في استقبال الودائع والمسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة والهامة.

ز- موظفو الاستقبال:

يتمثل دورهم في الاهتمام بالزبائن من خلال حسن استقبالهم، إعلامهم، توجيههم ومساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي لا تتطلب الخبرة.

ح- عون تنسيق:

يتمثل دور هذا العون في تأمين الربط والتنسيق بين الجانب الأمامي والجانب الخلفي للوكالة المصرفية من حيث المستندات، الأوراق، المعلومات وغيرها.

ط- المكلفون بالمهام الخاصة:

تختلف مهام المكلفين للجانب الخلفي حسب نوع العمل ودرجة الاختصاص وما تتطلبه العمليات الخاصة بالجانب الخلفي والأمامي بالوكالة، تظهر أهم اختصاصاتهم في: مكلف بالقروض، مكلف بالمحفظة، مكلف بالتحويلات، مكلف بالشؤون القانونية، مكلف بالتجارة الخارجية ومكلف بالمحاسبة والرقابة. عادة ما تظهر أعمال المكلفين بعد العمليات المحققة في الجانب الأمامي للوكالة المصرفية.

3- العنصر البشري (العمال):

يتمثل العنصر البشري في مجموع العاملين بالبنك، الذين لهم دور مهم وكبير جدا في رسم صورة ذهنية للبنك في نظر زبائنه، من خلال دورهم المزدوج في إنجاز وتقديم الخدمات، وفي البيع والاتصال المباشر الشخصي بالزبائن. فما يلاحظ على مستوى البنك وفي إطار عصرنته نحو تحقيق سياسة البنك الجالس لاحظنا، أنه يعير اهتماما كبيرا لمجموع العاملين من حيث سياسات وبرامج التدريب والتكوين الخاصة التي تتعلق منها بأساليب وأشكال التعامل مع الزبائن، مما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة تسويقية جديدة لديهم ويعمل على احترافيتهم في المجال المصرفي، سواء على مستوى الجانب الأمامي (Front-office) أو على المستوى الخلفي (Back-office) لأجل ترسيخ ثقافة تسييرية جديدة.

ففي سنة 2003 مثلا، قام البنك بتسطير برنامج تكوين وتأهيل عماله، حيث شمل 2547 عامل من مختلف الأصناف (إطار وعون)، خصص لهم مبلغ 84 مليون دينار جزائري لأجل تنفيذ هذا البرنامج في إطار تجسيد مشروع البنك الجالس مع خدمات مشخصة. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3): برنامج التكوين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2003

العدد	نوع التكوين
56	إطارت عليا
79	مديرو وكالات
429	- مكلفون بالزبائن (حيث 183 في إطار التكوين)
40	- الزبون الخبير
76	- إتقان المكلفين بالزبائن
147	**الجانب الخلفي** : - مكلف بالقروض
22	- مكلف بعمليات التجارة الخارجية
94	- مكلف بالمحاسبة
127	- Canevas* (للتحليل المالي)
22	**اتصال واستقبال:** - مضيفات الاستقبال
192	- سكرتيرات ومستقبلو المكالمات
1263	تكوينات خاصة أخرى (أعوان التحصيل، القروض الخاصة بالرهن، تكوينات خاصة... الخ)
2547	**المجموع**

المصدر: BADR banque, Badr Info, N° 36/37, Op.cit, P 42.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سنة 2003 أعطى أهمية كبيرة في تكوين وتدريب العمال بمختلف أصنافهم، من إطارات عليا بالبنك (56 إطارا) مديري وكالات مصرفية (79 مديرا)، بالإضافة إلى الاهتمام الجدي بتكوين المكلفين بالزبائن بمختلف أصنافهم (545 من مكلف خبير ومتقن)، وكذا دور عمال الخدمات المباشرة (22 مضيفة استقبال)، ومجموع 390 عامل من الجانب الخلفي.

تم الإدراج في برنامج التكوين في إطار سياسة البنك الجالس مستخدمات خاصة ابتداء من سنة 2001، وهي استمرار في انتهاج سياسة العصرنة كمصدر للنجاح، الفاعلية والارتقاء بمستوى أداء أفضل

*:برنامج مطور من طرف بنك BADR يساعد العمال على دراسة وتحليل مختلف المخاطر، والأعمال في إطار قروض مطلوبة، يعتمد على التحليل المالي.

بجودة رفيعة، الأمر من شأنه أن تؤثر إيجابا على علاقة البنك بالزبائن وعلى التقارب التنظيمي، المهني والتجاري لجميع هيئاته. ففي وكالة بدر مسيلة تلقى المكلفون بالزبائن تكوين على مرحلتين الأولى لمدة 3 أشهر والثانية لمدة 6 أشهر من أجل التحكم أكثر في علاقات الزبائن مع البنك.

4- العنصر المادي

يلعب العنصر المادي دورا مهما في التأثير على إدراكات وأحكام الزبائن على البنك وخدماته بصفة عامة. فما يلاحظ على مستوى وكالات البنك في إطار سياسة العصرنة، أنه يعتمد على توظيف عناصر بيئة مادية مريحة وجذابة، كوجود ديكور داخلي وأثاث جذابين، لباس رسمي موحد للعاملين*، إضافة إلى توظيف أماكن للجلوس وغيرها. فيما يخص العناصر الداخلة في تقديم الخدمات المصرفية، فالبنك يعتمد على عدة وسائل وأجهزة جديدة مثل: استعمال الموزعات والشبابيك الآلية للأوراق النقدية، استعمال أجهزة الإعلام الآلي من طرف عمال البنك، إتاحة أجهزة الإعلام الآلي للزبائن في معاينة أرصدتهم وغيرها، وبالتالي نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعطي أهمية كبيرة لعناصر الدليل المادي.

5- عمليات تقديم الخدمات البنكية

تضم السياسات والإجراءات المتبعة من طرف البنك لتقديم الخدمات فحسب ما لاحظناه خلال الاطلاع على بعض الوثائق والأوراق المتعلقة بتكوين موظفي البنك خاصة المكلفين بالزبائن، أنها تعتمد على أساليب وطرق تسويقية حديثة، تتعلق بالاستقبال، الاهتمام بالزبائن، الاتصال، التكلم، الاستماع والتعامل مع الزبائن فانتهاج سياسة البنك الجالس، تسمح بتسيير وتنظيم العلاقات مع الزبائن.

المطلب الثالث: تأثير سياسة البنك الجالس على الوكالة

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة من خلال سياسة البنك الجالس إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه والمستهلك المصرفي، باعتبارها سياسة تعتمد على الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة، من أجل إشباع حاجات الزبائن وإرضائهم بصفة دائمة، هذا من جهة، وللرفع من مردودية الوكالة من جهة أخرى، ومن أجل معرفة تأثير هذه السياسة على الوكالة يمكن الاستعانة بالجدول رقم(4) الذي يعبر عن تطور رقم أعمال وعدد زبائن الوكالة خلال أربع سنوات، ابتداءا من سنة 2002 إلى 2005، الذي يخص تعاملاته في القطاع العام، القطاع الفلاحي والقطاع الخاص غير الفلاحي.

* يختلف شكل ولون اللباس حسب تخصص العاملين بالوكالات المصرفية.

الجدول رقم (4): رقم أعمال وعدد زبائن الوكالة(الوحدة دينار جزائري).

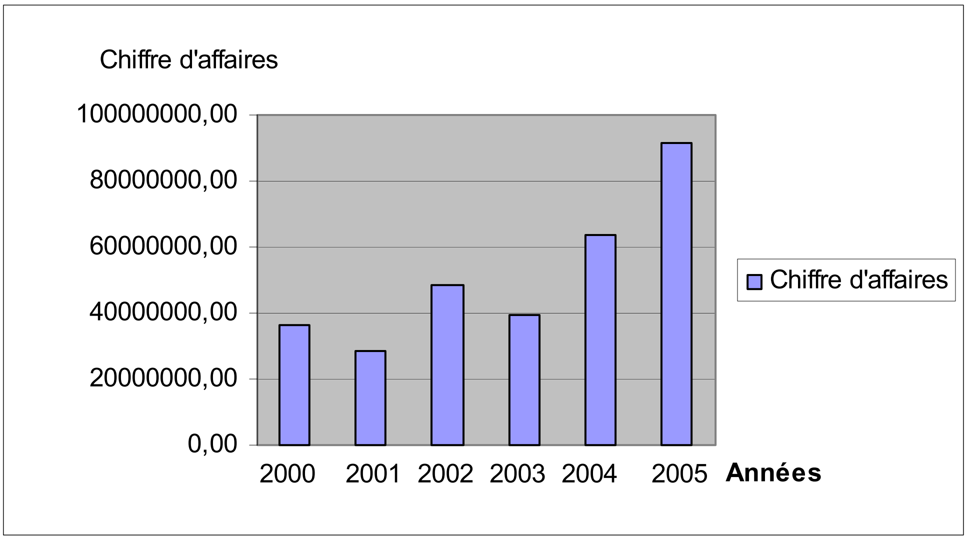
السنوات	2002	2003		2004		2005	
البيـان	المبلغ	المبلغ	نسبة الزيادة %	المبلغ	نسبة الزيادة %	المبلغ	نسبة الزيادة %
رقم الأعمال المحقق (دج)	48291600,00	39252600,00	-18.72	63519000,00	31.53	91259360,00	88.97
عدد الزبائن	2531	2940	16.16	2359	-6.80	2608	3.04

المصدر: بيانات مقدمة من طرف إدارة البنك (راجع الملحق رقم 05).

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج مايلي:

- وجود انخفاض في رقم الأعمال المحقق من طرف البنك لسنة 2003، لكن سرعان ما ارتفع وبشكل كبير في سنة 2004 و2005، ما قد يفسر بزيادة تعاملات البنك مع الزبائن خاصة بعد تحقيق سياسة البنك الجالس وبالتالي أدى إلى اتساع حصته السوقية، بالإضافة إلى قيامه بمنح القروض الفلاحية في إطار سياسة الدعم الفلاحي المنتهجة من قبل الدولة، وكذا إلى زيادة تمويل البنك للمشاريع التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي وسع من نشاطه ورفع من رقم أعماله.
- وجود تكاليف مصرفية مرتفعة ما اثر على النتائج المحققة من طرف البنك خلال سنة 2003، الأمر الذي يجعلنا نفسره بإمكانية تأثرها بالتكاليف المتولدة عن تحقيق سياسة البنك الجالس.
- ما يلاحظ على مستوى عدد الزبائن انه في تزايد مستمر، إلا انه شهد انخفاض في سنة 2004، ثم ارتفع بعد ذلك في سنة 2005 بنسبة معتبرة جدا، ما يوحي بالجهود المبذولة من طرف البنك في تحقيق نتائج أفضل ووجود آثار متولدة عن تحقيق مشروع البنك الجالس.

الÎÔل رقم (19): تأثير سياسة البنك الجالس على الوكالة



المصدر: من اعداد الباحǬ

وعموما وما يلاحȘ من ǹلال الجدول والÎÔل أعلاǛ أن رقم أعمال وعدد الزبائن في تطøور وتزايد مستمرين ǹاصة لسنƔ 2004و2005 وهǾا ما يفسر بزيادة حجم نÎاطات وتعاملات البنøكǛ وبالتاƃ اتساț حصته السوقية.

إن ϴربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية Nصوî وظيفة ǹدمة الزبون من ǹلال إدراجها لسياسøة البنك الجالس تبقى رائدة وتدǹل في سياق عصرنة الخدمة المصرفيةǛ حيǬ ơÔن البنك من جراǃ تطبيøق هǾا المفهوم من إحداǫ التميز في معاملته مƷ الزبائن ưا مÔنه من اعتماد استراتيجية التميز.

المبحث الثالث: دراسة تأثير سياسة البنك الجالس على الزبائن وكالة بدر مسيلة

بغرض تقييم مدى أهمية سياسة البنك الجالس في تحسين علاقة البنك بالزبون، وقصد معرفة مواقف الزبائن اتجاه تجربة البنك الجالس والوقوف على معرفة ردود أفعال موظفو الوكالة حول أهمية الزبون والتسويق ومحاولة الكشف على وجود الثقافة المصرفية والتسويقية، قمنا بإجراء استقصائين اولهما موجه الى الزبائن الهدف منه دراسة درجة الرضا حول الخدمات المقدمة لهم وعن الموظفين الذين يقدمونها، وهذا لمعرفة إن كانت وكالة بدر تتبع سياسة تسويقية فعالة لتحقيق رضاء الزبون من خلال سياسة البنك الجالس.

أما الاستقصاء الثاني فهو موجه إلى الموظفون المباشرين ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون لمعرفة مدى اهتمامهم بالتسويق والزبون.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

في بحثنا هذا لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات أملتها علينا نوعية الموضوع من جهة وكذا طبيعة المعلومات في حد ذاتها وتوصلنا إلى أن دقة المعلومات المتوصل إليها تتوقف إلى حد كبير على حسن اختيار هذه الأدوات وكذا كيفية استعمالها.

1- الاستمارة:

وهي الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وهي عبارة عن أسئلة صميمية من حيث الهدف وتكمن تلك أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية فيما يلي:

- تعد الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة،
- الاتساق والتكامل بين استخدام هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة،

وقد روعي في إعداد وتصميم الاستمارة المبادئ الأساسية التالية:

- التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من اجل إثارة اهتمام أفراد العينة،
- أسئلة محددة ودقيقة، تتضمن بيانات شخصية متصلة اتصالا وثيقا بغرض البحث وأهدافه،
- مضامين الأسئلة واضحة ليتسنى للمبحوثين فهمها والوصول إلى نتائج،

وقد تم إنجاز هذه الاستمارة على عدة مراحل: مرحلة الإعداد, مرحلة تجريب الأسئلة، مرحلة الصياغة النهائية،

قمنا بإجراء استقصاءين، الأول موجه إلى زبائن بنك الجلوس تم تقسيمه إلى جزئين:

- الجزء الأول: تحتوي على معلومات عامة حول الجنس، السن، وطبيعة العمل وهذا باعتبارها معلومات أساسية وصفية.

- الجزء الثاني: مجموعة من الأسئلة ذات أجوبة محددة تتميز درجة الرضا عن الخدمات والمنتجات وعن موظفو الوكالة، ومدى معرفة الزبائن لمختلف المنتجات والخدمات، وطبيعة الاتصال الموجود بين الوكالة وزبائنها، ومنه تحديد فعالية التسويق المطبق من طرف بدر لتحسين العلاقة مع الزبون من خلال تجربة البنك الجالس.

أما الاستقصاء الثاني فكان موجه إلى موظفو الوكالة ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون، وتم تقسيمه إلى جزئين:

- الجزء الأول: يضم معلومات متعلقة بالجنس والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية.

- الجزء الثاني: وهي أسئلة ذات أجوبة محددة الهدف منها معرفة مدى أهمية الزبون بالنسبة للموظفين ومدى أهمية التسويق، وهل هناك اهتمام بالزبائن بغية معرفة مدى مساهمة التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مصرف - زبون.

2- المقابلة:

يعبر عن المقابلة بتلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو أسئلة معينة. ويختلف الأفراد المبحوثين تبعا لعوامل عديدة، اقتصادية، اجتماعية، وثقافية من شأنها أن توسع أنماطهم وتميزهم عن غيرهم، ومن ثم تكون شخصية الفرد دالة لمختلف تلك العوامل مجتمعة وعليه يكون التعامل مع مختلف أفراد العينة عبارة عن فن قائم بذاته.

وسجلنا أن تفاعل البنوك مع الحيز الذي يتواجد فيه يأتي عن طريق تفاعل الأفراد العاملين داخل هذه البنوك مع مختلف أفراد المجتمع. وتم اعتماد المقابلة في بحثنا بطرح أسئلة دقيقة حتى نتمكن من الحصول على إجابات واضحة بشأن بعض ما ورد من الاستمارة، مع مدير التسويق في الوكالة، ومقارنة بعض أسئلة المقابلة مع الأسئلة الموجودة في الاستمارة الموجهة لكل من الزبائن والموظفين المباشرين، وهذا قصد معرفة مدى أهمية كل من التسويق والزبون بالنسبة للبنك، و هل يعمل البنك على تطبيق سياسة تسويقية فعالة يمكن من خلالها الحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان استمرار تعاملهم وكسب ولائهم، والعمل على جذب أكبر عدد من الزبائن.

فيما يخص العينة الإحصائية للزبائن تم اختيارها بصفة عشوائية تقدر بـ: 90 زبون، وهي العينة الميسرة لان عملية اختيار وحدات المجتمع كانت على أساس الأفراد الذين تم مقابلتهم في البنك الجالس.

ولكن واجهتنا صعوبات كثيرة في عملية الاستقصاء بسبب عدم مساهمة مسؤولو وكالة مسيلة في إعطائنا قوائم وأسماء وعناوين الزبائن حتى يتسنى لنا أخذ أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع لأننا نعلم انه كلما كبر حجم العينة كلما كانت نتائجه مرضية وذات مدلول. كما واجهنا عدم استعداد أفراد المجتمع للمساهمة في الإجابة على الاستمارة، ورفضهم الإجابة عليها، فعدد الاستمارات المرجعة هي 20، إلا أننا بذلنا قصارى جهدنا حتى نأخذ أكبر عدد ممكن من الاستمارات.

أما العينة المتعلقة بالموظفين، فقد تم اختيار الموظفين ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون فقط، المتمثلون في موظفي البنك الجالس.

المطلب الثاني: تحليل الاستمارة الموجهة إلى زبائن وكالة مسيلة

تم توزيع **70** استبيان على مجموعة زبائن البنك الجالس، كلهم رجعوا **(100%)**، أي أن معدل الإجابة **100%**.

1- الإجابة عن السؤال رقم (1): الخاص بالبيانات الشخصية

أ- السن:

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
من 20- 30 سنة	**24**	**34**
من 31- 40 سن	**27**	**39**
من 41- 50 سنة	**15**	**21**
أكثر من 50 سنة	**4**	**6**
المجموع	**70**	**100**

بناء على جدول التكرارات، نجد أن الفئة التي تتعامل أكثر مع الوكالة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين **(31- 40)** فهي تمثل نسبة **39%** من الذين تم استقصائهم، تليها فئة من **(20- الى30)** بنسبة متقاربة تساوي **34%**، وفئة من **(41-إلى 50)** كانت بنسبة **21%** بينما فئة كبار السن **(أكثر من 50 سنة)** فهي اقل تعاملا مع البنك بنسبة **6%**.

وما يمكن استنتاجه أن الفئة العمرية الأكثر تعاملا مع الوكالة هي من **(20-الى 40)** وهذا لتعدد نشاطات البنك فيما يخص تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل

الآباء وغيرهما، أو من خلال تعاملاته فيما يخص سياسة الدعم الفلاحي، لأنه مكلف من قبل الدولة بالإشراف على العمليات المتعلقة بها.

ب - المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
الابتدائي	7	10
ثانوي	10	14.28
مهني	22	31.44
جامعي	31	44.28
المجموع	70	100

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي يغلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة **(44.28%)** ثم يليها المستوى المهني بنسبة **(31.44 %)**، أما المستوى الثانوي فكان بنسبة **(14.28%)**، والنسبة الأقل تعاملا فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي أقل من الثانوي بـ: **10 %**، ويمثل المستوى الابتدائي.

وعند تفسير النتائج، نجد نسبة **90 %** بين جامعي وثانوي ومهني، ونسبة **73 %** من أفراد العينة لهم سن يتراوح بين **(20 و40 سنة)** يتوجهون إلى القيام بالأعمال الحرة (مقاولون، تجار، ...الخ)، هذا في ظل عدم توفر مناصب الشغل خصوصا وجود نسبة معتبرة لها مستوى جامعي، الأمر الذي دفعهم إلى القيام بأعمال حرة.

ج - الوظيفة

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
فلاح	35	50
تاجر	15	21.43
صناعي	8	11.43
مهن أخرى	12	17.14
المجموع	70	100

من خلال هذا السؤال نجد أن أغلب المعاملات المصرفية التي تقوم بها الوكالة تتم مع الفلاحين إذ تمثل هذه الفئة نسبة **50%** من مجموع الزبائن المستقصيين، كما تأتي بعدها فئة التجار بنسبة **21.43%** وفئة مهن أخرى بنسبة **17.14%**، أما فئة الصناعيين فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة **11.43%.**

وما يمكن الاستدلال به أن جل العمليات المصرفية تتم مع الفلاحين والتجار مما يساعد البنك في تحصيل موارد مالية هامة، وزيادة نشاطاته المصرفية من جهة، وعلى البنك البحث عن الزبائن المرتقبين في كل القطاعات خاصة القطاعات الحيوية مثل الصناعة، وأن تسعى إليهم بكل الوسائل والتقنيات التي تملك.

2- الإجابة عن السؤال رقم (2): تتعاملون مع وكالة مسيلة منذ؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
اقل من سنتين	22	31
من 02 إلى 05 سنوات	30	43
أكثر من 05 سنوات	18	26
المجموع	70	100

نلاحظ أن أكثر الزبائن المستقصيين يتعاملون مع الوكالة ما بين **(02- 05)** سنوات، وتمثل هذه الفئة نسبة **43%**، وهذا ما يدل على أن **43%** حديثي التعامل مع الوكالة أي ابتداءً من تجسيد سياسة البنك الجالس، أما فيما يخص الذين يتعاملون مع الوكالة منذ اقل من سنتين فيقدر عددهم بحوالي **22** من مجموع المستقصيين بنسبة**31%**، وهذا ما يدل على أن الوكالة في توسع مستمر خاصة بعد تبنيها لسياسة البنك الجالس، وهناك إقبال معتبر لخدمات بدر، أما الذين يتعاملون أكثر من**05** سنوات أي الفئة الأكثر أقدمية فتقدر بـ: **26%.**

3- الإجابة عن السؤال رقم (3): ما هي العمليات التي تقومون بها لدى وكالة مسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
عمليات سحب/ إيداع	26	37.14
عمليات قروض	14	20
توظيف أموال	14	20
عمليات تجارة خارجية	16	22.86
المجموع	70	100

من الجدول يتضح أن معظم العمليات التي يقوم بها الزبائن هي عمليات السحب والإيداع وهي تمثل أغلبية الزبائن المستقصيين أي نسبة **37.14%**، وتأتي في المرتبة الثانية عمليات تجارة خارجية بنسبة **22.86%**، كما تحتل كل من عمليات القروض وتوظيف الأموال نفس النسبة **20%**. وهي نسب متقاربة مما يدل على أن الوكالة بالإضافة إلى تدعيمها للقطاع الفلاحي تقوم بممارسة مختلف الأنشطة التجارية.

4- الإجابة عن السؤال رقم (4): لماذا اخترت وكالة مسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
قربه من المنزل أو مكان العمل	35	50
سمعته	10	14.28
سرعة الإجراءات	10	14.28
أسلوب تعامل الموظفين	10	14.28
نصيحة من صديق	5	7.16
المجموع	70	100

يسمح لنا هذا السؤال بمعرفة الأسباب والدوافع وراء اختيار الزبون لوكالة مسيلة فبناءا على الإجابات نجد **50%** يقرون بان السبب الرئيسي وراء اختيارهم لبدر هو قربه من مقر إقامتهم أو مكان عملهم، وهذا حقيقة إذ أن موقع وكالة بدر متواجد في مكان جيد ومناسب لأغلبية الزبائن، بقرب موقف الحافلات وبعض الأنشطة التجارية. وبالتالي فسياسة التوزيع المتبعة تؤكد فعاليتها بسبب قرب الوكالة وموقعها الجيد من زبائنها[1].

في حين نجد أن **7.16%** اختارته بناءا على نصيحة من أصدقائهم ومعارفهم الخاصة، بينما نلاحظ تساوي الإجابات فيما يخص سرعة الإجراءات، وسمعته وأسلوب تعامل الموظفين بـ: **14.28%**. ويفسر ذلك إلى أن الوكالة ومن خلال سياسة البنك الجالس استطاعت أن تحظى بثقة زبائنها، فهم راضون على أسلوب تعامل الموظفين، وعلى سرعة أداء العمليات المصرفية، وبالتالي تحصل الوكالة على تصور حسن في ذهن زبائنها.

[1] مقابلة مع السيد مدير التسويق بالوكالة، راجع الملحق رقم (3) .

5- الإجابة عن السؤال رقم (5): ما رأيكم في المظهر الداخلي للوكالة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
عادي	5	7.14
متوسط	6	8.58
جيد	59	84.28
المجموع	70	70

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ نسبة **84.28%** من مجموع الزبائن المستقصيين أدلوا برأيهم حول المظهر الداخلي للوكالة انه جيد، تتوفر فيه جميع شروط الراحة من أماكن الجلوس، والمكيفات الهوائية والديكور الجيد ...الخ. في حين نجد نسبة **7.14** و**8.58** لكل من أدلوا بأنه عادي ومتوسط، وهي نسب ضعيفة مقارنة بالأولى لا تأخذ بعين الاعتبار.

6- الإجابة عن السؤال رقم (6): هل وكالة مسيلة تسهل العمليات المصرفية؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	70	100
لا	-	-
المجموع	70	100

يرى زبائن وكالة بدر يرون بأنه يسهل العمليات المصرفية، وتمثل هذه الفئة نسبة **100%** من مجموع الزبائن المستقصيين، وهذا ما يدل على أن وكالة بدر ومن خلال اتباعها سياسة البنك الجالس تسعى جاهدة الى تبسيط المهام والعمليات المصرفية، وهذا من خلال تكوين موظفيها لكي تكون لديهم احترافية في العمل المصرفي بالقيام بجميع العمليات المصرفية المطلوبة: فتح حساب مصرفي، السحب، أوامر التحويل، طلب قرض، خصم أوراق مالية..الخ، كما يدخلون في تفاعل مباشر مع الزبائن فهم يتعاملون، ينفذون، يساعدون وينصحون الزبائن، كما يقومون بالترويج لمنتجات وخدمات بدر، وهذا قصد كسب زبائنها والحفاظ على ضمان عدم لجوئهم إلى وكالة مصرفية منافسة.

7- الإجابة عن السؤال رقم (7): هل انتم راضيين بخصوص المنتجات والخدمات المقدمة من طرف وكالة مسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
راض جدا	20	28.58
راض	47	67.14
راض نوعا ما	3	4.28
غير راض	-	-
المجموع	70	100

الغرض من هذا السؤال معرفة درجة رضا الزبائن اتجاه مختلف المنتجات والخدمات المقدمة من طرف الوكالة، فتبين لنا أن **95.72 %** من هؤلاء الزبائن راضون عنها وبشكل جيد، وهذا ما يؤكد وفاءهم لها حيث أدلوا بصراحة عن رضاهم اتجاه مختلف المنتجات والخدمات، وهذه نقطة ايجابية تساعد البنك في زيادة الاهتمام أكثر بشريحة زبائنها والاعتناء بهم أكثر.

في حين تجد نسبة فئة الراضون نوعا ما بنسبة **4.28%**، وعلى الرغم من إنها نسبة قليلة إلا انه يجب تداركها والاهتمام بها فهي تعتبر نقطة ضعف للبنك، يجب البحث عن أسباب ضعف درجة رضاهم، وهذا قصد تحسين أدائه وترقية صورته وكسب رضا الجميع.

8- الإجابة عن السؤال رقم (8): ما رأيكم في الخدمة المقدمة من حيث:

أ- السرعة:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
فائقة	5	7.14
عادية	55	78.58
تأخر بسيط	10	14.28
تأخر كبير	-	-
المجموع	70	100

إن رأي الزبائن للمنتوج والخدمة المصرفية تختلف من حيث نظرتهم إلى سرعة أدائها، حيث كان رأي أغلبية العينة أن سرعة تلقيهم للخدمة المصرفية يكون بشكل عادي وهذا بنسبة **78.58 %**، ثم يليها

تأخر بسيط بـ: **14.28%**، كما سجلنا نسبة **7.14 %** من مجموع المستقصيين الذين يقرون بأن الخدمات المقدمة تتميز بالسرعة الفائقة مقارنة بالسنوات الماضية في ظل البنك الجالس، وبالتالي فأغلبية الزبائن راضيين عن السرعة في تقديم الخدمة، وقد يرجع السبب إلى نوعية وأهمية الزبائن الذين يتعاملون مع البنك.

إن سرعة تقديم الخدمة هي احد المؤشرات الأساسية للزبون مدى اهتمام البنك به، مما يزيد من اطمئنانه بان الخدمة الجيدة تأتي أولوية في استراتيجية الإدارة المصرفية[1].

ب - السعر:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
مرتفع جدا	34	48.57
مرتفع	20	28.58
مناسب	10	14.28
منخفض	6	8.57
المجموع	70	100

أعلى نسبة سجلت فيما يتعلق بالرأي في سعر المنتجات والخدمات المصرفية كان مرتفع جدا وهذا بنسبة **48.57%** من مجموع المستقصيين، ثم تليها مرتفع بنسبة **28.58%**، أما باقي الخيارين (مناسب ومنخفض) كانت لهما النسب التالية على التوالي: **14.28** و**8.5%**.

فالذين أخذوا قروضا من البنك يرون بان سعر الفائدة الذي يتقاضاه البنك عنهم مرتفع جدا وكذلك الرسوم المفروضة على التعاملات المصرفية، بالإضافة الى ارتفاع سعر الخدمات.

جـ - الجودة:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
عالية	51	72.85
متوسطة	19	27.15
رديئة	-	-
المجموع	70	100

[1] مقابلة مع السيد مدير التسويق بالوكالة، راجع الملحق رقم (3) .

فيما ŎƸ جودة الخدمات المصرفية ƱǇ **72.85%** يقرون بأĔا عاليةÛ Ż تليها في المرتبة الǭانية متوسطة بنسبة **27.15 %**Û وبالتاƃ فالزبائن راضون على جودة الخدمات المقدمة إليهɬÛ وƸǤنŎ إرجاţ ǽلك إلى استƢدام أحدƵ الوسائل التŎنولوجية الƔ تسهل العمليات المصرفية.

د- أسلوƣ التعامل من طرف موǛفي الوكالة:

الخيارات	التŎرار	النسبة(%)
ƢتاǄ	10	14.28
جيد	48	68.57
متوسǘ	12	17.15
ضعيف	-	-
ŎموţǄ	70	100

بناĎ على هǀا السƚالÛ تبين أن علاقة الزبائن مǞ موظفي الوكالة جيǼدةÛ إǽ لاحظنǼا أن نسǼبة **68.57%** من ƭموţ المستقصيين ترى أن أسلوƣ التعامل من طرف موظفي الوكاǼلة جيǼدÛ ونسǼبة **14.28%** يقيمونه ƞمتازÛ وبالتاƃ فسياسة البنك الجالس تسمƶ بتسيير وتنظيɬ العلاقات مǞǼ الزبǼائنÛ فموظفي البنك وƫاصة المŎلفين بالزبائن Ź تŎوينهɬ بطرق وأساليƤ تسويقية حديǭة تتعلǼق بطريقǼة الاستقبالÛ الاهتمام بالزبونÛ الاتصالÛ التŎلɬÛ الاستماţ. وهǀا ما يǲƬ أن الاتصال بين الطرفين جيدÛ فهي ƞǭابة نقطة هامة وقوية لصاƁ الوكالة.

في حين ƱǇ أن **17.15 %** تقيɬ أسلوƣ التعامل ƞتوسǘÛ Ƥǂ ǳǠƬǼƫ هǀا والبحǫ عن الوسǼائل والطرق من أجل جǀƣ الزبون وإدراǯ الوسيلة الƔ ƟعلهΘ راضيا على أسلوƣ وتصرفات موظفي البنك.

9- اqجابة عن السƚال رقɬ (9): هل وكالة مسيلة تعلمŎɬ ƞدماēا ومنتجاēا الجديدةǯ

الخيارات	التŎرار	النسبة(%)
دائما	2	2.86
أحيانا	8	11.43
نادرا	15	21.43
أبدا	45	64.28
ŎموţǄ	70	100

تبين الإجابات بان **64.28 %** من مجموع الزبائن المستقصيين ليست لهم دراية تامة بالمنتجات والخدمات بدر, وهذا ما يدل على أن سياسة الإشهار (الإعلان) معدومة الفعالية ويعود السبب إلى عدم القيام بدراسات مسبقة لاختيار الركيزة الملائمة، تليها نادرا وأحيانا ودائما على التوالي: **21.43%** و**11.43%** و**2.86%**.

وعلى الرغم من أن بدر تصدر مجلة دورية إلا أننا لاحظنا غيابها أعداد جديدة بالوكالة، وحتى على مستوى قاعة الانتظار لاحظنا وجود اثنين أو ثلاث فقط، كما لاحظنا غياب مجلات التعريف بالبنك ونتائجه الحقيقة وما تقوم به من الخدمات وتقديم منتجات، لذا ينبغي القيام بالإجراءات اللازمة قصد الإشهار بكل ما يقوم به وما يقدمه بنك بدر من الخدمات ومنتجات.

- إذا كانت تعلمك عن طريق أية وسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
موظفو البنك	8	32
الصحف	1	4
التلفزة	2	8
الملصقات	12	48
الهاتف	2	8
البريد	-	-
المجموع	25	100

فيما يخص الوسائل المستعملة لإعلام الزبائن بالمنتجات نجد أن **35.72 %** من مجموع الزبائن الذين قالو أن الوكالة تعلمهم والذي يقدر عددهم بـ: **25** شخص، تم إخبارهم عن طريق الملصقات بسبب التردد اليومي على الوكالة، في حين نجد **32%** تم إخبارهم عن طريق موظفو المصرف، وهي وسيلة نوعا ما غير كافية لأنه من الصعب الإعلام وفي نفس الوقت تأدية المهام المصرفية، و تبقى كل من الهاتف والتلفزة لهما نفس النسبة أي **8 %** لكل منهما، وعليه نلاحظ أن أكثر وسيلة لإعلام الزبائن بالمنتجات والخدمات هي الملصقات، لذا ينبغي التنويع والبحث أكثر عن الوسيلة ذات المردودية الأكبر وذات تأثير أكثر على سلوك الزبائن.

10- الإجابة عن السؤال رقم (10): ما رأيكم في المكان المخصص للانتظار على مستوى وكالتكم؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
جيد جدا	35	50
جيد	30	42.85
متوسط	5	7.15
سيء	-	-
المجموع	70	100

يسمح لنا هذا السؤال لمعرفة مدى إحساس الزبون بالراحة في أماكن الانتظار، فأغلبية الزبائن ترى بان المكان المخصص للانتظار جيد جدا وهذا بنسبة **50%**، كما نجد نسبة الذين يرون بأنه جيد بنسبة **42.85%** وهذا نتيجة لاعتماد الوكالة على عناصر بيئية مادية مريحة وجذابة كوجود ديكور داخلي وأثاث جذابين بالإضافة إلى تنظيم أماكن الجلوس، تليها نسبة **7.15 %** لمن يرون بأنه متوسط وهي نسبة ضعيفة مقارنة لما سبق. على العموم يمكن القول بان الزبائن راضيين عن الوكالة وهذا ما يعكس اهتمام البنك بالمظهر الداخلي للوكالة وبراحة زبائنه.

11- الإجابة عن السؤال رقم (11): ما هي مدة انتظاركم داخل الوكالة لأداء عملية مصرفية؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
اقل من 15 دقيقة	7	10
من 15 إلى 30 دقيقة	49	70
من 30 إلى 45 دقيقة	10	14.28
أكثر من 45 دقيقة	4	5.72
المجموع	70	100

فيما يخص مدة الانتظار في الوكالة لأداء عملية مصرفية نجد أعلى فئة هي من **(15 إلى 30 دقيقة)** بنسبة **70%**، في حين نجد **14.28و10%** لمن قالو بان مدة الانتظار هي من**(30**الى **45)** و(اقل من **45** دقيقة)، وبالتالي فالزبائن راضيين عن مدة الانتظار بالوكالة لأنه في السابق كان يمر على عدة موظفين لأداء عملية مصرفية ما، وبعد إدخال سياسة البنك الجالس أصبحت معظم عملياته تقتصر على موظف

واحد فقط، وهكذا أصبحت مدة الانتظار في الوكالة لا تتعدى 30 دقيقة، وبالتالي يكون البنك الجالس وفر على زبائنه الوقت وعناء الانتظار في الطابور لمدة طويلة.

أما الأفراد الذين قالوا بان مدة انتظارهم في الوكالة تتعدى 30 دقيقة فكانت نسبتهم بـ 5.72 وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأخرى ويرجع ذلك إلى جهل الزبائن للقواعد التي يتم على أساسها التعامل في البنك فهو يرى بمجرد وصوله إلى البنك ينهي تعاملاته بسرعة ولكنه لا يقدر أن هناك مجموعة من الإجراءات يجب أن تتم قبل تحقيق طلبه.

12- الإجابة عن السؤال رقم (12): هل تمتلك موظفي الوكالة معرفة كافية في الرد على استفساراتكم؟

الخيارات	التكرارات	النسبة(%)
نعم	68	97.14
نوعا ما	2	2.86
لا	-	-
المجموع	70	100

إن نسبة **97.14%** من مجموع الزبائن المستقصيين يقرون بأن موظفي الوكالة على معرفة كافية في الرد على استفساراتهم، وهذا ما يدل على أن موظفين الوكالة وخاصة المكلفين بالزبائن على دراية كاملة بمختلف العمليات المصرفية، وبالتالي استطاعت الوكالة من خلال هذه السياسة أن تحسن صورتها لدى الزبائن.

13- الإجابة عن السؤال رقم (13): هل تتعامل الوكالة مع المعلومات التي تخصكم بسرية؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	70	100
لا	-	-
المجموع	70	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الزبائن يتم التعامل مع معلوماتهم الخاصة بسرية تامة من طرف البنك، وبالتالي فالوكالة ومن خلال سياسة البنك الجالس استطاعت أن تحظى بثقة زبائنها وهذا من بين الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها من خلال انتهاجها لهذه السياسة.

14- الإجابة عن السؤال رقم (14): هل يتقن موظفي الوكالة أداء الخدمات المصرفية (عدم وجود أخطاء)؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	**59**	**84.28**
أحيانا	**11**	**15.72**
لا	**-**	**-**
المجموع	**70**	**100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة **84.28%** من مجموع المستقصيين يرون أن موظفي الوكالة يقدمون الخدمات المصرفية بدون وجود أخطاء وهذه نقطة مهمة بالنسبة للوكالة لان تقديم الخدمة بالأخطاء يؤثر على ثقة الزبون بالموظف مقدم الخدمة، وأثناء تعاملاته المستقبلية دائما يكون فيه شك حول سلامة أداء الخدمة المصرفية، في حين نجد نسبة **15.72%** تقر بوجود الأخطاء أحيانا وهي نسبة حساسة يجب أخذها بعين الاعتبار ومحاولة تفاديها مستقبلا.

15- الإجابة عن السؤال رقم (15): هل قدمتم من قبل شكاوى أو احتجاجات؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	**10**	**14.28**
لا	**60**	**85.72**
المجموع	**70**	**100**

نلاحظ أن نسبة **85.72%** من مجموع المستقصيين لم يقدموا أي شكاوى، وهذا يدل على أن الوكالة تسعى جاهدة لعدم وقوع خلافات بينها وبين زبائنها، فهي تدرك مدى أهمية الزبون وتسعى جاهدة للحفاظ عليه، في حين نجد نسبة **14.28 %** من الذين قاموا باحتجاجات وهي نسبة ضئيلة.

- إذا كان نعم، كم مرة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
من 01 إلى 02 مرة	9	90
من 03 إلى 05 مرة	1	10
أكثر من 05 مرات	-	-
المجموع	**10**	**100**

فيما يخص عدد مرات احتجاجات الزبائن نجد أن **10**من مجموع الزبائن الذين قالوا أنهم قدموا احتجاج, حيث نجد **90 %** قدموا احتجاج من (**1** إلى **2** مرة)، و**10 %** ممن قدموا من(**3** إلى **5**مرات)، وما يمكن قوله عموما بان عدد الاحتجاجات قليل وعدد مرات الاحتجاج قليل كذلك وهذا ما يعني أن الوكالة تسعى دائما إلى تفادي حدوث الاحتجاجات بالتقرب من الزبون ومحاولة معرفة الأسباب التي تزعجه، والقضاء عليها تدريجيا والطرق، مما يعني أن البنك يحاول إرضاء زبائنه والحفاظ عليهم.

16- الإجابة عن السؤال رقم (16): كيف كانت إجابة الوكالة على شكاويكم واحتجاجاتكم؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ايجابية	10	100
سلبية	-	-
لا مبالاة	-	-
المجموع	**10**	**100**

لقد اتفق جميع الزبائن الذين قالوا بأنهم قدموا شكاوى على أن إجابة الوكالة كانت ايجابية، حيث لوحظ تطور كبير في طريقة قبول ومعالجة الاحتجاجات من طرف الوكالة فبعدما كانت تنظر بنظرة سلبية أصبحت تنظر بنظرة ايجابية، لان الزبون الذي يعبر عن عدم رضاه هو الزبون الوفي للبنك، فهو ينتظر منه معالجة سريعة، وهذه المعالجة لا تقتصر على إيجاد الحل فقط بل محاولة اكتشاف وفهم الظروف المسببة لهذا الاحتجاج، لأنه من نظر الوكالة هو فرصة لإعطاء صورة جيدة للبنك عن طريق خلق مناخ جديد للزبون لكسب الثقة، كما يمكن اعتباره وسيلة ثانية لجمع معلومات من خلالها يتعرف البنك على الخلل الموجود في عملها، كما يعبر بطريقة واضحة عن احتياجات الزبائن[1].

[1] مقابلة مع السيد مدير التسويق، راجع الملحق (3).

17- الإجابة عن السؤال رقم (17): هل تنصح صديقك بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	62	88.57
لا	8	11.43
المجموع	**70**	**100**

هناك نسبة كبيرة والمقدرة بـ: **88.57 %** من الزبائن يجيبون بنعم، على أساس أن البنك الذي يتعاملون معه جدير بان يصبح الفرد زبونا له، من ذلك حسن تعامل الموظفين، وسهولة الإجراءات عند أداء العمليات المصرفية، وسمعته الجيدة، وفي المقابل نجد نسبة **11.43%** من الزبائن يجيبون بـ:"لا" وقد يرجع هذا إلى إعطاء لهم الحرية في تقرير مع أي بنك يريدون التعامل، قد تكون الخدمات المقدمة ليست جيدة بالقدر الكافي، أو كون الأمور والممارسات نفسها في جميع البنوك، وبالتالي فهم يقترحون على معارفهم التعامل مع اقرب بنك لهم.

18- الإجابة عن السؤال رقم (18): هل سبق وأن تقدمتم باقتراحات لتحسين خدمات الوكالة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	20	28.57
لا	50	71.43
المجموع	**70**	**100**

نستنتج من الإجابات أن نسبة **28.57 %** من مجموع الزبائن المستقصيين أجابوا بنعم، أي تقديم اقتراحات للوكالة، خاصة فيما يتعلق بالوسائل التي من شأنها أن تزيد من سرعة تنفيذ العمليات المصرفية.

في حين نسجل نسبة **71.43 %** تميل إلى عدم تقديم أي اقتراح في هذا الشأن، مستندة في ذلك إلى عدم جدواها من حيث أنها وان حدث فلن تأخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي البنك.

- إذا كان نعم، هل تشعرون بان مقترحاتكم تؤخذ في الاعتبار؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	3	15
لا	17	85
المجموع	**20**	**100**

فيما ǛŎ اقتراحات الزبائن ƱĈ أن **%28.57** من ƒمو̧ الزبائن الǾين قالوا أĔɯ قدموا اقتراحات والǾين يقدر عددهɯ بـ: **20** ƳŎǕÛ حيǬ ƱĈ **15 %** فقǘ من قالوا بان مقترحاƬɯĔ تأǹǾ بعين الاعتبارÛ ونسبة **85 %** أجابوا ـǣ:"لا"وهي نسبة كبيرة مقارنة باɋولىÛ إن هǾا يفسر بغياǣ التفاعل بين البنوǭ وزبائنهاÛ وهو أمر ƶƟ استدراكه في اقرǣ اǱجال على أساǣ أن الاستراتيجيات المتبعة حاليǮ تƶǾ إلى إعطاǒ رأي الزبون أهمية ǹاصة في التعامل.

19- اɋجابة عن السǘال رقɯ (19): هل تǌعرون بالامان في التعامل مƾ الوكالةŸ

الخيارات	التǰرار	النسبة(%)
نعɯ	70	100
لا	-	-
اĐمو̧	70	100

من ǹلال الجدول أعلاǽ نلاحǚ أن ƗيƾP زبائن الوكالة يǌعرون باɊمان في التعامل مƾ الوكالةÛ من ǹلال الصورة الجيدة الŖ تحظى ŏا الوكالة لدى زبائنهاÛ والǼقة الŖ يضعوĔا في الموظفين الǾين يتعاملون معهɯ داǹل الوكالةÛ وǹاصة بعد إدǹال سياسة البنك الجالس حيǬ أصبƶ الزبون يتعامل بصفة دائمة مƾ موظف واحد يعتمد عليه في أداǒ ƗيƾP العمليات المصرفية المتعلقة بهÛ ويǰون له مرǋد وناصƶ ǹاصة فيما يتعلق بسرية المعلومات.

20- اɋجابة عن السǘال رقɯ (20): بناǒ على ƢاربǰɯŖ في التعامل مƾ وكالة مسيلة ما هو رأيǰɯ في سياسة البنك الجالسŸ

الخيارات	التǰرار	النسبة(%)
ممتازة	25	35.71
جيدة	45	64.29
متوسطة	-	-
اĐمو̧	70	70

ما لاحظناǽ من ǹلال النتائج الموجودة في الجدول بان نسبة **64.29** و**%35.71** لجيد وممتازÛ وبالتاŅ ƴǰن القول بان سياسة البنك الجالس كان Ǝا تأثير كبير على زبائن الوكالة حيǬ أدلوا بǰل صراحة عن رضاهɯ الǰبير ŏǾǽ السياسة الŖ وفرت Ǝɯ الوقŘÛ وعناǒ الانتظار في الصفوف لوقŘ

طويل، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير من قبل موظفي الوكالة بصفة عامة من حسن الاستقبال والطريقة الجيدة في التعامل، والسرعة في تقديم العمليات المصرفية وبأحدث الوسائل التكنولوجية وخاصة حفظ سرية المعلومات، وهذا ما أصبح الزبون يشعر بالأمان في التعامل مع الوكالة. وبالتالي تكون الوكالة قد نجحت في انتهاج سياسة البنك الجالس كأداة تسويقية لتحسين العلاقة مع الزبون.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستمارة الموجهة إلى موظفو الوكالة

تتكون العينة المدروسة في وكالة بدر من الموظفين المباشرين، أي ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون والمتمثلون في موظفي البنك الجالس، وقد تم توزيع 20 استبيان على هؤلاء الموظفين.

1- الإجابة عن السؤال رقم (1): تتعلق بالبيانات الشخصية.

أ- الجنس:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ذكر	15	75
أنثى	5	25
المجموع	20	100

75 % من الموظفين المستقصيين بالوكالة رجال، و25 % نساء وهذا ما يدل على سيطرة اليد العاملة المذكرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أثناء إنشاء الوكالة كان معظم الموظفين رجال، إلا انه في السنوات الأخيرة وخاصة بعد تجسيد سياسة البنك الجالس جاءت ضرورة إدخال العنصر النسوي الذي له مهامه الخاصة.

ب- السن

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
من 20 إلى 30 سنة	7	35
من 31 إلى 40 سنة	10	50
من 41 إلى 50 سنة	3	15
أكثر من 50 سنة	-	-
المجموع	20	100

يوضح لنا الجدول بان الفئة العمرية التي تحتل اكبر نسبة هي ما بين **(20 - 40 سنة)** أي ما يقارب **85%** وهذا يدل على أن معظم الموظفين في مقتبل العمر وبعيدون عن سن التقاعد وبالتالي يمكنهم العطاء أكثر للوكالة والزبائن.

في حين نجد أن **15%** تتراوح أعمارهم ما بين **(41 - 50 سنة)** يمتلكون خبرة واسعة في مجال العمل المصرفي لذا يجب الاستفادة منهم أكثر وتدريب الفئة الأخرى من العمر على كل العمليات المهنية والمصرفية التي تساهم في سهولة سير الوكالة.

جـ - المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
الابتدائي	-	-
الثانوي	-	-
المهني	4	20
الجامعي	16	80
المجموع	20	100

نلاحظ من الجدول أن معظم الموظفين مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة **80%**، بينما المهني فنسبة **20 %** وهي ضعيفة مقارنة بالأولى ونجد أغلبيتهم في الجانب الأمامي للبنك لتوفرهم على ثقافة مصرفية كافية تؤهلهم للتعامل مع مختلف أنواع الزبائن.

د - الأقدمية

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
اقل من 3 سنوات	2	10
من 3 إلى 5 سنوات	15	75
من 5 إلى 10 سنوات	3	15
أكثر من 10 سنوات	-	-
المجموع	20	100

نلاحظ من الجدول أن الفئة الغالبة يتراوح معدل أقدميتها بين **(3 و5 سنوات)** حيث تمثل نسبة **75%** من مجموع الموظفين المستقصيين في حين نجد نسبة الأقدمية من **(5** إلى **10** سنوات) و**(**اقل من **3**

سنوات) على التوالي: **15 % و10 %** وبالتالي نستنتج أن معظم الموظفين المباشرين ذوي مستوى جامعي تم تكوينهم في إطار سياسة البنك الجالس، وهم يستمدون الخبرة يوما بعد يوم لخدمة الزبون.

2- الإجابة عن السؤال رقم (2): كيف هي علاقاتكم بالزبائن؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
جيدة	20	100
سيئة	-	-
المجموع	20	100

الهدف من هذا السؤال الوصول إلى معرفة دقيقة حول طبيعة الاتصال الذي يتم بين الموظف المباشر والزبون، فنجد أن **100%** أدلو بان علاقاتهم بالزبائن جيدة، وهذا ما تم الوصول إليه في تحليل استقصاء الزبائن، إذن فالاتصال جيد والعلاقة بين الطرفين حسنة وكذا الموظفين متفقون على ذلك.

3- الإجابة عن السؤال رقم (3): تبذلون مجهودات اضافية في العمل من أجل؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
إرضاء الزبون	16	80
إرضاء المسؤول	-	-
أجل الترقية في العمل	-	-
إرضاء الضمير المهني	4	20
المجموع	20	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة **80 %**من الموظفين المستقصيين تبذل مجهودات من اجل إرضاء زبائنهم فهم يعتبرون أن الزبون هو الملك، كما أن نسبة **20 %** منهم يعملون من اجل إرضاء ضمائرهم فهم مقتنعون أنهم في مكان عمل ولديهم واجبات عليهم القيام بها كما لهم حقوق يطالبون بها.

4- الإجابة عن السؤال رقم (4): ما هي الصعوبات التي تواجهونها عند تقديم الخدمة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
صعوبة تفهم الزبون وتحديد رغباته	8	40
صعوبة تقديم المعلومات بشكل كافي	-	-
عدم اهتمام الزبون بالمعلومات التي تقدمها إليه	12	60
لا توجد أي صعوبات	-	-
المجموع	20	100

فيما يخص الصعوبات التي تواجه موظفو البنك عند تقديم الخدمة نلاحظ أن أعلى نسبة كانت تتمثل في عدم اهتمام الزبون بالمعلومات المقدمة إليه **60%** أما ثاني نسبة فكانت لصعوبة تفهم الزبون وتحديد رغباته بنسبة **40%** ويمكن إرجاع ذلك إلى أنواع الزبائن الذين يترددون على الوكالة وبالتالي فالموظفون يجدون صعوبة في التعامل مع الزبائن ذوي المستوى التعليمي المتدني.

5- الإجابة عن السؤال رقم (5): حسب ما تراه من تصرفات الزبائن في رأيك ما الذي يهتم به أغلبية الزبائن؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
السرعة في تقديم الخدمة	10	50
حسن المعاملة	10	50
المجموع	20	100

نلاحظ من الجدول تساوي النسبتين لكل من السرعة في تقديم الخدمة وحسن المعاملة بنسبة **50%** وهذا ما يفسر أن الموظفون على دراية بمتطلبات الزبون والسعي للحفاظ عليه وجلبه على التعامل مع الوكالة بدلا من وكالات أخرى وهذا من خلال:- تقديم خدمات جديدة وحسن الاستقبال, تنفيذ المهام المصرفية في اقل وقت ممكن وتقديم خدمات ذات جودة عالية ...الخ وهذا ما تم التوصل إليه أثناء مقابلتنا مع مدير التسويق.

6- الإجابة عن السؤال رقم (6): كيف تنظرون إلى مستوى الخدمة التي تقدمونها للزبون؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
جيدة	14	70
متوسطة	6	30
رديئة	-	-
المجموع	20	100

من حيث النظر إلى مستوى الخدمة المقدمة من طرف الموظفون، قدرت نسبة الإجابة على جيدة جدة ب**70%** من مجموع الموظفين المستقصيين، خاصة بعد تجسيد سياسة البنك الجالس، وإدخال التكنولوجيا على معظم العمليات المصرفية. أما الذين يروا أنها متوسطة بلغت نسبتهم **30%**، فالموظفون يدركون مدى أهمية الزبون ويحاولون دائما تقديم أفضل الخدمات و[illegible].

7- الإجابة عن السؤال رقم (7): ما هو تقييمكم لتجربة البنك الجالس كسياسة لتحسين علاقة البنك مع الزبون؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ممتازة	5	25
جيدة	15	75
متوسطة	-	-
نوعا ما	-	-
المجموع	20	100

الإجابة على هذا السؤال جاءت بأعلى نسبة لها فيما يخص: جيدة حيث كان بنسبة **75 %**، وممتازة بنسبة **25%**، أما متوسطة فكانت بنسبة **10%** وهذا ما يبين فعالية هذه السياسة بالنسبة للوكالة، فمنذ إتباع هذه السياسة ازداد عدد المتعاملين، مما زاد من مردودية البنك.

8- الإجابة عن السؤال رقم (8): هل إدارة البنك تشركهم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبون؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	2	10
لا	18	90
المجموع	20	100

اكبر نسبة كلية سجلت في الإجابة عن مشاركة الإدارة للموظفين في القرارات التي تتعلق بتحسين العلاقة مع الزبون مالت إلى نفي ذلك بنسبة كلية بلغت **90%** من مجموع الموظفين المستقصيين.

ما يمكن استنتاجه من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه أن الأخذ برأي الموظفين أثناء اتخاذ المسؤولين للقرارات التي تمس تحسين العلاقة مع الزبون هي نسبة ضئيلة وان حدث ذلك فيكون بشكل صوري فقط ولا يؤخذ به عند صياغة القرارات النهائية وهذا من شأنه أن يشكل حاجزا معنويا بين الإدارة المنفردة بقراراتها والموظفين المباشرين الذين عادة ما يكونون اقرب إلى تسجيل ملاحظاتهم الميدانية من خلال احتكاكهم اليومي بالزبائن. وبالتالي يجب على البنك الالتفات إلى هذه النقطة المسجلة والعمل على إشراك كل الفاعلين في الميدان.

الفصل الثالث Ǩ ةDžĒƠ

Ƹتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة منتجات وǹدمات تƠون أساƋ ƫور تعاملاته مƺ الزبائن ǹاصة أنه يعمل على تنفيذ وتعميƇ سياسة البنك الجالس على كامل وكالاته ƺƐ الترابƋ الوطŦ، باǫضافة إلى اهتمامه الƠبير بالموارد البƪرية ƺƐ القيام بعمليات تƠوينية واسعة للموظفين ƞǺتلف درجاƸƊ وƢصƬƇ أعمالƍƇ.

فيما ƸƼ التسويق المطبق فعلا بالبنك ƺƐ عناصر المزيج التسويقي، فما يستنتج أنه لا يوجد تطبيق فعلي كامل للتسويق، لتعقد اǗǍƪطة والعراقيل الناθة عن القوانين الصارمة ǹصوصا على السياسة السعرية لدى البنك الƔ من ƎƉƸƍ أن تحد من أوجه التنافس المصرفي.

أما بالنسبة لتحسين العلاقة مƺ الزبون فنستنتج بان سياسة البنك الجالس لقǨ رضا من طرف زبائن وكالة مسيلة، كما أن الموظفون بالوكالة لديهƇ روǳ تسويقية وƿلك من ǹلال اǗǍƪطة الƔ يقومون ŏا وعلاقتهƇ الƜسنة مƺ الزبائن، كما أƎƇ يدركون مدى أهمية الزبون والتسويق في تفعيل ǍƗƫƑ البنك ويعملون على تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن، ببǾل ƭهودات كبيرة لتطبيق وظائف التسويق.

خـــــاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة علاقة المصرف بالزبون وسياسات تحسين هذه العلاقة في المؤسسات المصرفية، وقد قمنا بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، وذلك بدراسة سياسة البنك الحالية ومدى أثرها على أداء البنك ورضا الزبون في نفس الوقت.

إن الاهتمام بالزبون ومحاولة تحسين وتنمية العلاقة معه، بانتهاج التسويق في البنوك أصبح له اهتمام كبير لدى المؤسسات المصرفية الجزائرية، هذا ما أدى بها إلى اعتماد عدة سياسات بغرض تدعيم هذه العلاقة باعتبارها منطلقا حاسما في دعم مركزها التنافسي، لا سيما في ظل التحرير المصرفي.

يعتبر التسويق المصرفي من أهم أنشطة البنك الديناميكية، وأداته الرئيسية لتحقيق التوازن بين أهدافه ومردوديته من جهة وبين إشباع حاجات ورغبات الزبائن وإرضائهم من جهة أخرى، أي أن التسويق ذو أهمية بالغة وخاصة بالنسبة لبنوك تجارية تعمل ضمن اقتصاد تنافسي.

ولا شك أن الاهتمام بالتسويق على مستوى البنوك ينعكس على عدة نواحي ترتبط أساسا بتغيير فلسفة إدارة البنوك وفي الكيفية التي يتم بها عملية اتخاذ القرارات، وخاصة فيما يتعلق بسياسات المزيج التسويقي، نظرا لأهميتها البالغة في تحديد مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه، وبالتالي يتعين على رجل التسويق المصرفي العمل على التنسيق بين هذه السياسات حتى تعمل في مسار واحد يتميز بالتكامل والدوام.

ومن هنا تبرز أهمية وجود جهاز إداري على مستوى البنك يعمل على توفير الظروف الملائمة لنجاح هذه السياسات التسويقية يتمثل في إدارة التسويق المصرفي، لأن العمل المصرفي يتطلب الربط بين بقاء البنوك واستمرارها وبين قدرتها على تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق.

ومن الناحية التاريخية مر التسويق المصرفي، الذي ظهر في منتصف القرن الماضي، بعدة مراحل بدأت بمرحلة الترويج لتصل إلى مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق، وخلال هذه الفترة أحدث التطور التكنولوجي تغييرا كبيرا في مجال العمل المصرفي، أدى إلى ظهور تقنيات جديدة في مجال تسويق المنتجات والخدمات المصرفية، سواء في مجال استخدام البطاقات الائتمانية وآلات السحب الآلي للنقود، أو في مجال التحويل الالكتروني للأموال...إلخ، ومن الأسباب التي أدت إلى تأخر التسويق في البنوك هي طبيعة وخصائص الخدمات المصرفية كعدم ملموسيتها، وعدم القدرة على تخزينها، وارتباطها بمقدمها، وغيرها من الخصائص التي جعلت من عمليات إنتاجها والتفاعلات الحاصلة خلالها عمليات هامة لكل من البنك

والزبون، هذا ما جعل عناصر المزيج التسويقي المصرفي الأربعة المعروفة تضاف إليها ثلاثة عناصر في نهاية الثمانينات، تتمثل في المكونات المادية والعنصر البشري وعمليات تقديم الخدمة، حيث أصبحت من العناصر الأساسية في تصميم المزيج التسويقي للبنك.

ولهذا يمكننا القول بان التسويق المصرفي وظيفة حساسة في البنوك تلعب دورا هاما في زيادة مردودية البنوك من جهة، وتحقيق الوفاء لزبائنه وهذا بالارتكاز على سياسة تجارية تسعى إلى تقديم خدمات مصرفية متكاملة تسمح بتبسيط كل العمليات التي يقدم عليها الزبون، من جهة أخرى.

- اختبار الفرضيات:

لقد أدى اختبار فرضيات البحث إلى ما يلي:

1- بخصوص الفرضية الأولى، التي مفادها أن التسويق ضروري ومهم، وانه لا يعبر فحسب عن فلسفة نظرية، بل يتجسد في أنشطة وتصرفات تمارسها الإدارة لتحقيق أهداف واستراتيجيات محددة، وعلى ضوء التعاريف والمفاهيم التي أعطيت للتسويق، والتي تؤكد بأنه عملية دراسة للأسواق وتحديد رغبات الزبائن، يمكن القول بان التسويق أصبح أداة تسييرية تعمل على التكيف بين السياسة العامة للمؤسسة وخياراتها الأساسية، إلا أن تعقد الأنشطة المصرفية وارتباطها بعدة متغيرات في المحيط، قد تؤثر سلبا على السياسات التسويقية (المزيج التسويقي)، فهي محدودة جدا بسبب طبيعة النشاط والقوانين.

2- بخصوص الفرضية التي مفادها بان تحسين علاقة المصرف بالزبون ضرورة حتمية نظرا لأهمية كل طرف بالنسبة للآخر في تحقيق أهدافه، فان التنويع في الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك, وكذا العمل على جذب اكبر عدد من الزبائن باستعمال الأساليب التسويقية الحديثة، ومحاولة الحفاظ على هذه العلاقة التبادلية التفاعلية، يتطلب وجود علاقة حسنة واتصال جيد بين البنك وزبائنه.

3- بخصوص الفرضية الثالثة، التي مفادها انه توجد سياسات تسويقية لتحسين علاقة المصرف بالزبون، وجدنا انه فعلا هناك سياسات ضمن المزيج التسويقي المصرفي الموسع، والمتمثلة في العنصر البشري، وكذا العناصر المادية وطريقة تقديم الخدمة، التي يعمل البنك من خلالها على تحسين علاقته مع الزبون من خلال سياسة البنك الجالس، وهذا نظرا لمحدودية عناصر المزيج التسويقي المصرفي المتمثلة في المنتج والسعر والترويج والتوزيع.

4- بخصوص الفرضية الرابعة، والتي تنص على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتبع سياسة تسويقية فعالة لتحسين علاقته مع الزبائن والحفاظ عليهم وكسب ولائهم، فما يلاحظ هو أن البنك يسعى إلى

انتهاج وتبني أساليب تسويقية حديثة تتجلى في سياسة "البنك الجالس"، وما تطلبه ذلك من تغييرات وتحسينات على أماكن تقديم الخدمة، سياسات التكوين والتدريب لمسئولي البنك والموظفين، وغيرها من الأساليب التي تخدم أهداف البنك ورضا الزبائن، إلا أن تحقيقها يحمل في طياته عدة ثغرات تحد وتعيق تطبيق الأسس والسياسات المنتهجة من طرف البنك.

- نتائج البحث:

وفي الأخير تمكن الخروج من هذا البحث بجملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

1- يعتبر الزبون المصرفي مركز اهتمام البنوك وسياساتها التسويقية، ويجب التأكيد بان الهدف الحقيقي للتسويق هو تحقيق الربحية للبنك، إلا أن ذلك مرهون بتحقيق رضا الزبون، الذي يعتبر سبب وجود البنك ونقطة انطلاقه.

2- يعد وضع سياسة تسويقية فعالة تساهم في تنمية علاقة المصرف بالزبون، وبالتالي جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن ضروري، لان الزبون أصبح أكثر تطورا ونضجا مع تعدد الخيارات أمامه، مما جعله يضع معايير يختار على أساسها البنك المناسب له.

3- إن وظيفة التسويق المصرفي وظيفة هامة، تلعب دورا هاما في تنمية علاقة المصرف بالزبون، حيث يدفع المسئولون للقيام بدراسات السوق من اجل الحصول على المعلومات التي تمكنه من توجيه البرامج التسويقية في ضوء الاحتياجات المحددة، والعمل على إجراء تعديلات وتطويرات على المنتجات بما يخدم حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل، مما يخلق رضا متزايد لديهم.

4- يعود تأخر البنوك الجزائرية، ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، في تبني التسويق المصرفي وعدم تحمسها إلى تطبيقه، لعدة أسباب نذكر منها:

- غياب منافسة حقيقية على مستوى السوق المصرفية الجزائرية،
- غياب الوعي والثقافة المصرفية لدى الزبائن،

5- كثرة المعوقات التي يغلب عليها الطابع القانوني والإجرائي لأنشطة وتعاملات البنوك الجزائرية، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية احدها، تحول دون أداء التسويق لدوره الحقيقي، ومن ثم التأثير على العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون.

6- للمحافظة على الموقع المتميز للبنك وتحسين موقعه التنافسي يتعين بناء علاقة قوية مع الزبائن وكسب رضاهم بصفة دائمة، وذلك من خلال تطوير مزيجه التسويقي تماشيا مع التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي والمعلوماتي.

7- رغم اقتناع موظفي الوكالة محل الدراسة بأهمية التسويق والزبون، إلا أن إدارة البنك لا تولي له أهمية بالدرجة الكافية، بدليل عدم وجود مصلحة مستقلة للتسويق بالوكالة في الوقت الحالي.

8- وجود انطباع ايجابي ورضا زبائن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة عن تجربة البنك الجالس من خلال أسلوب تعامل الموظفين، طريقة تقديم الخدمة، السرعة في الأداء، المظهر الداخلي للوكالة...الخ، مما يلقي على عاتق مسؤولي وموظفي الوكالة العمل باستمرار، ليس فحسب للمحافظة على الصورة الجيدة الحالية للبنك لدى زبائنه، بل وتطويرها مستقبلا.

9- من خلال تبني الوكالة لسياسة البنك الجالس عرفت نموا وتزايد واضحا مابين عامي2004 و2005 إذ قدرت نسبة الزيادة في رقم الأعمال بـ: 31.53% و88.97% في نفس الفترة.

- الاقتراحات:

بناءا على ما تم تسجيله من نقص في الاهتمام بالتسويق المصرفي على مستوى البنوك الجزائرية، وعلى ضوء ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية، يمكننا اقتراح ما يلي:

1- ضرورة الاهتمام الجاد بالتسويق والزبون من طرف العاملين بالبنك،

2- ضرورة الاهتمام بالتطبيق الفعلي والمتابعة للأساليب والطرق التسويقية الحديثة، خاصة فيما يتعلق بالزبائن والتكيف مع العمليات الاتصالية والتبادلية معهم لأجل إرضائهم،

3- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري بالبنك خاصة فيما يخص عمليات التكوين، التدريب في إطار سياسة البنك بهدف تحقيق مشروع البنك الجالس على وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك بتقريب فترات التكوين والتدريب للموظفين مع وقت تجسيد وتنفيذ سياسة البنك الجالس،

4- العمل على تطوير كافة الجوانب المتعلقة بأداء الخدمات المصرفية لما لها من تأثير على رضا الزبائن وهذا من خلال:

- تطوير مباني البنك بصورة جيدة سواء المظهر الخارجي أو التصميم الداخلي لمكاتب البنك،
- تطوير مظهر موظفي البنك،
- تطوير أساليب استقبال الزبائن والتعامل معهم بصورة تحقق رضاهم ،

- تطوير أساليب تقديم الخدمة حتى تكون سهلة ومبسطة وبعيدة عن التعقيد.

- وضع نظام لاستعلامات وإرشاد الزبائن.

- وضع نظام للرقابة على أداء الخدمات المصرفية متضمنا الحوافز التشجيعية للموظفين الذين يساهمون في نجاح البنك.

5- وضع سياسات تسويقية فعالة تخدم مصالح البنك والزبون معا مع إعطاء استقلالية أكبر للبنوك في اتخاذ القرارات التسويقية خاصة المتعلق منها بتحسين العلاقة مع الزبون، تحديد أسعار منتجاتها وخدماتها، والتوسع في إنشاء وكالات جديدة وتطوير خدماتها وإتباع سياسة اتصالية فعالة وفق دراسات وخطط مسبقة.

6- القيام بدراسات مسبقة لاختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة حتى تكون أكثر فعالية في جذب الزبائن.

7- ضرورة اهتمام البنك بعنصر التكنولوجيا في عمليات تقديم الخدمة خاصة فيما يتعلق بنشر أكبر عدد من أجهزة الصرافات، والشبابيك الآلية للأوراق النقدية والمسارعة في انتهاج أساليب تتعلق بتعاملات البنك عبر الهاتف والانترنت.

8- العمل على توفير وسائل الراحة للتخفيف من قلق الزبائن والاهتمام أكثر بمعالجة احتجاجاتهم والرد عليهم في اقصر مدة ممكنة، لأن ضياع زبون يمكن أن يتسبب في ضياع زبائن آخرين.

قـــــــائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

I. كتب:

1- أحمد سلامة أحمد، إدارة المبيعات في البنوك، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، 2000.

2- أحمد راشد عادل، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1980.

3- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

4- إسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004/2003.

5- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001.

6- بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.

7- بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق (مدخل تسويق استراتيجي)، منشورات المنظمة العربية للإدارية، القاهرة، مصر، 2004.

8- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمد أبو بكر، فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.

9- جوزيف إتش بويت و جيمي تي بويت: ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة: مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

10- حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002.

11- ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 1999.

12- سعيد سيف النصر، دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.

13- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001.

14- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

15- صلاح الدين حسن السيسي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998.

16- طارق الحاج، وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1997.

17- طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998.

18- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، مكتبة الشقري، مصر، 1999.

19- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة 1995.

20- عبد الحليم محمد عبود، مبادئ التسويق، دار النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1992.

21- عبد الحميد محمد الشواربي & محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر 2002.

22- عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1999.

23- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995.

24- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج3، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995.

25- عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2002.

26- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياتها و ادارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.

27- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة.

28- فوزي مدكور، تسويق الخدمات الصحية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

29- محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 1999.

30- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.

31- محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين للنشر، الطبعة الأولى، 2002.

32- محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

33- محمد رضا الشندي، الجودة الكلية الشاملة الأيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996.

34- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق, الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1996.

35- محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.

36- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

37- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1994.

38- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.

39- هاني أحمد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.

40- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.

41- وليام .ج. روثويل، أحمد، استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1999

II. الرسائل الجامعية:

1- نعيجات عبد الحميد، جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005.

2- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

3- معراج هواري، التسويق المصرفي وتاثيره على الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة2001.

4- لعلاوي يوسف، التسويق البنكي (الأنظمة والاستراتيجيات) حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 1998.

III. مجلات وملتقيات:

1- إياد عبد الله شعبان، المزيج التسويقي وأهميته للمصرف، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 269، بيروت، 2003.

2- بلمرسة عبد اللطيف، "من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09-10 مارس 2004.

3- بن عبد العزيز فطيمة، محمد تيميزار، "تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار يومي 24 و 25 افريل سنة 2005.

4- كربالي بغداد، "تسويق الخدمات في البنوك"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24- 25 افريل، 2005.

5- فرحي محمد، زايدي سليمة، "اثر اندماج البنوك على التنمية الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل 2005.

6- بلمقدم مصطفى وبوشعور راضية، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحديات-، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14و15 ديسمبر 2004.

7- زيدان مليكة وبكار حياة، "النظام البنكي الجزائري -تشخيص الواقع وتحديات المستقبل-"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية -واقع وتحديات-، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14و15 ديسمبر 2004.

8- بن عيشي بشير وعبد الله إبراهيمي، "المنظومة المصرفية في ظل الإصلاحات الاقتصادية- إنجازات وتحديات-"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني للمنظومة المصرفية منافسة، مخاطر وتقنيات، بكلية علوم التسيير، جامعة جيجل يومي 6و7جوان 2005.

9- حسين رحيم، "نحو تطوير الوساطة المالية في الجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة- منافسة، مخاطر، تقنيات-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، يومي 6و7 جوان، 2005.

10- بن خلف زهرة، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري واثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار، يومي24 و25 افريل، سنة 2005.

11- ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، "أهمية التوجه التسويقي في المصرف"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24و25 افريل، 2005.

12- طاري محمد العربي، زيدان شهرزاد، "المزيج التسويقي للبنوك الجزائرية – حقائق و آفاق –"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، سبتمبر 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

I. Ouvrages :

1- (H) Mathe, (M) Dubosson & (M)Rousseau, Le Service globale, Edition Maxim, Paris, 1997.
2- (J) Lendrevie & (D) Lindon, Mercator, 6ième édition, édition Dalloz, , Paris, France, 2000.

3-Christiane Dumoulin & autres, Entreprise des services, 7 facteurs de réussite, Edition Organisation, Paris, 1991.
4-Michel Langlois & Gérard Tocquer, Marketing des Service (Le défi relationnel), Edition Goétan Morine, Canada, 1992.
Mohamed Seghir DJITLI, Comprendre le Marketing, berti édition, Alger, 1990.
5- Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 10ème édition, publi union éditions, Paris, France, 2000.

6- Philip Kotler, Les cles du marketing, Pearso Education, Paris, 2003.
7-Tournois Nadine, Le Marketing Bancaire face à la nouvelles technologies, Masson, Paris, 1989.
8-Yves Chirouze, Le Marketing, Tom 1, Office des Publications universitaires, Alger, 1990.

9-Yves Le Golvan , Marketing Bancaire & Planification, Edition Banque, Paris, 1985.
10- Zollinger Monique & Eric Lamarque, Marketing & Stratégie De La Banque, 3ém edition, Dunod, Paris, 1999.
11- Zollinger Monique, Marketing et strategies bancaires, Dunod, Paris,1992.

II . Revues et Articles :

1- BADR Banque, Badr info, N°:01, Janvier 2002.

2- BADR Banque, Badr info, N°02, Mars 2002.

3- BADR Banque, Badr info, N°33, Mars/Avril 2003.

4- BADR Banque, Badr info, N°36/37, Décembre 2003.

5- Schlosser Anne-marie, " Les évolutions de la banque-clients ", Revue Française du Marketing, N° :171, (1999/1).

6- Paul Valentin Ngobo, "Qualité perçue et satisfaction des consommateurs(un état des recherches)", Revue Française du Marketing, N°163, (1997/3).

ثالثا: مواقع الانترنيت

1- www.badr-bank.net, Consulté le :15/04/2006.

2- www.droit.univ-paris5.fr. Consulté le: 20/12/2005.
3- www.univ-aix.fr. Consulté le: 15/02/2006.

الملاحق

ملحق رقـــم (07):

شكل الاستبيان الموجه الى موظفي بنك BADR

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

استبيان

إلى موظفي بنك BADR المحترم:

في **إطار** تحضير **مذكرة ماجستير تحت عنوان: " أهمية التسويق المصرفي** في تحسين **العلاقة مع الزبون، دراسة** في **بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة مسيلة - " نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذا الاستبيان، كما نعلمكم أن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.**

نشكر لكم حسن التعاون معنا

الاستبيان محضر من طرف الطالبة: لعمور صورية – جامعة مسيلة-

من فضلك ضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة:

1- بيانات شخصية

1-1 الجنس:

ذكر	
أنثى	

2-1 السن:

من 20 إلى 30 سنة	
من 31 إلى 40 سنة	
من 41 إلى 50 سنة	
أكثر من 50 سنة	

3-1 المستوى التعليمي:

ابتدائي	
ثانوي	
مهني	
جامعي	

1-4 الأقدمية

أقل من 3 سنوات	
من 3 إلى 5 سنوات	
من 5 إلى 10 سنوات	
أكثر من 10 سنوات	

2- كيف هي علاقاتكم بالزبائن؟

جيدة	
سيئة	

3- تبذلون مجهودات إضافية في العمل من أجل؟

إرضاء الزبون	
إرضاء المسؤول	
من أجل الترقية في العمل	
إرضاء الضمير المهني	

4- ما هي الصعوبات التي تواجهونها عند تقديم الخدمة؟

صعوبة تفهم الزبون وتحديد رغباته	
صعوبة تقديم المعلومات بشكل كافي	
عدم اهتمام الزبون بالمعلومات التي تقدمها إليه	
لا توجد أي صعوبات	

5- حسب ما تراه من تصرفات الزبائن في رأيكم ماذا يهتم أغلبية الزبائن؟

السرعة في تقديم الخدمة	
حسن المعاملة	

6- كيف تنظرون إلى مستوى الخدمة التي تقدمونها للزبون؟

جيدة	
متوسطة	
رديئة	

7- ما هو تقييمكم لتجربة البنك الجالس كسياسة لتحسين علاقة البنك مع الزبون؟

ممتازة	
جيدة	
متوسطة	
نوعا ما	

8- هل إدارة البنك تشرككم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبون؟

نعم	
لا	

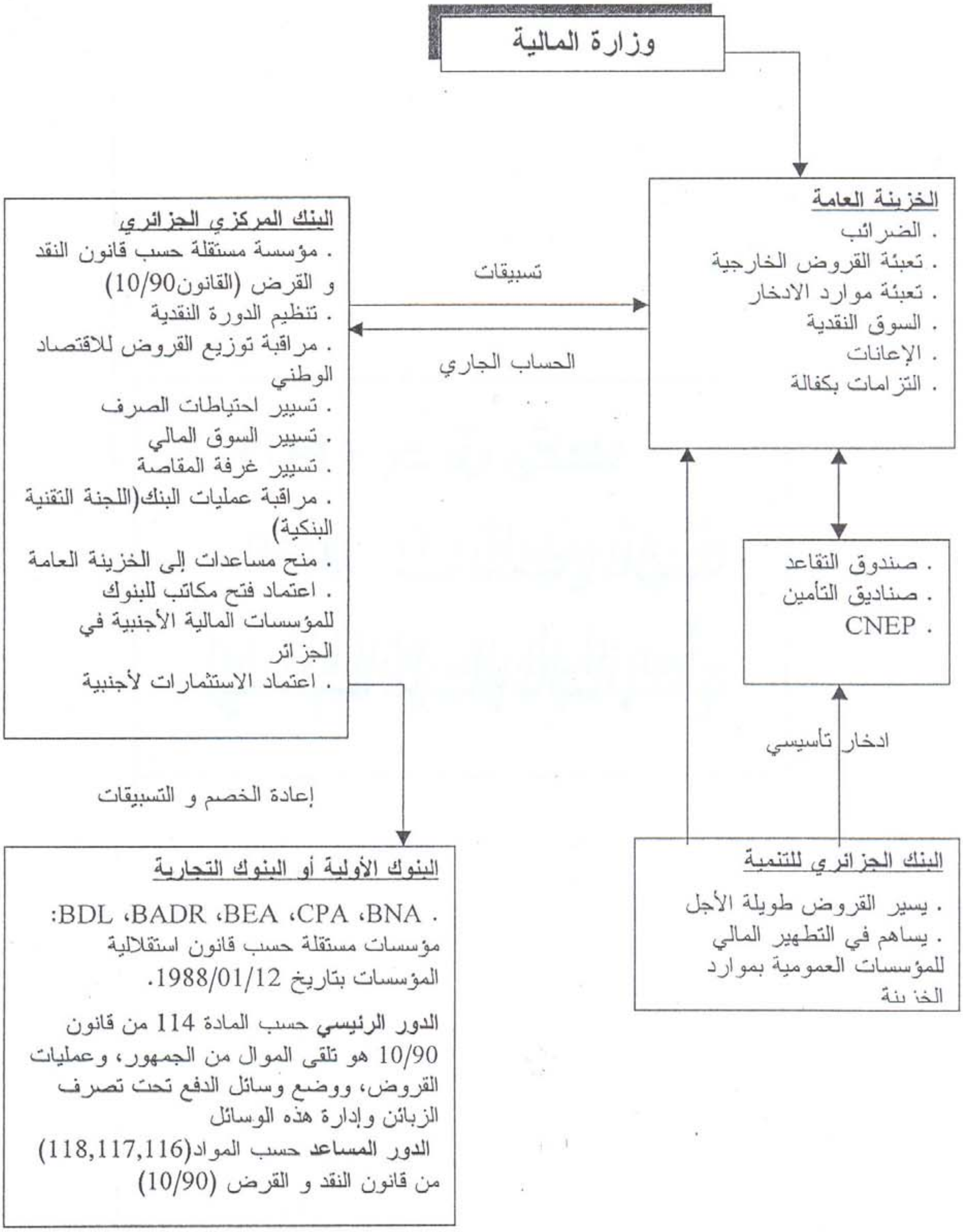
نشكر لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معنا

- إنتــهى -

ملحق رقـــــم (01):

شكل الجهاز المصرفي الجزائري بعد قانون 10/90

الشكل رقم 01 : الجهاز المصرفي الجزائري (بعد قانون 10/90)



المصدر: Ammour BEN HALIMA, Les systèmes bancaires algériens, édition Dahleb, Algérie, 1996, P98.

ملحق رقـــم (02):

منتجات وخدمات بنك BADR

مع أسعار الفوائد والعمولات المطبقة عليها

CHANGE MANUEL

■ Change manuel ventes	0,2% min. DA 100
■ Change manuel achat	Gratuit
■ Tirage de chèque (délivrance de chèques de banque Omra-Hadj)	DA 500 maximum

MONÉTIQUE

■ Délivrance carte CIB	DA 300
■ Renouvellement ou remplacement carte CIB	DA 250
■ Reconfection de la carte en cours de validité (à la demande du client)	DA 400
■ Recalcul code confidentiel	DA 100

LOCATION COFFRES-FORTS

NATURE DES OPÉRATIONS	COMMISSIONS	DATE DE VALEUR
■ Modèle petit	DA 2000	Veille calendrier de la date de prélèvement
■ Modèle moyen	DA 3000	
■ Modèle grand	DA 5000	
■ Cautionnement	DA 5000 quel que soit le modèle	

CONDITIONS APPLICABLES AUX OPÉRATIONS AVEC L'ETRANGER

NATURE DES OPÉRATIONS	COMMISSIONS	DATE DE VALEUR
1) OPÉRATIONS A L'IMPORT		
I- 1)Domiciliation		
Ouverture de dossier	DA 1500 par dossier	Jour ouverture
I- 2)Ordre de paiement en faveur de l'étranger		
-Règlement	0,25% min. 1000 DA	Veille exécution
1-3)Encaissements (effets/documents)		
A) Présentation à l'encaissement à l'acceptation, avis de sort, retour "impayé", etc (à la charge du remettant étranger, sauf stipulations contraires)	Voir conditions applicables aux correspondants	
b) Règlement	0,25 % min. 1000 DA	Veille exécution
c) Aval d'effets	0,625% par période de 3 mois indivisible min. 5000 DA	
1-4) Crédits documentaires :		
a) Ouverture de dossier	3.000 DA	
b) Préavis d'émission	4.000 DA	
c) Modification (sauf prorogation ou augmentation montant)	1.000 DA + frais telex/swift	
d) A l'émission du crédit		
-Crédit provisionné en totalité	0,25% par période de 3 mois indivisibles. Min DA 5000	Début période(s)
- Crédit non provisionné ou partiellement provisionné	0,625% par période de 3 mois indivisibles, min. DA 5000	Début période(s)
e) A la prorogation pour la tranche de durée au delà de la/les période (s) indivisible(s) initiale (s).		Début période(s)
- Crédit provisionné	0,10% par période de 1 mois ; min. 2000 DA	Début période(s)
- Crédit non provisionné ou partiellement provisionné	0,25% par période de 1 mois ; min. 2000 DA	Début période(s)
- Règlement (utilisation, commission etc...)	0,25% min. 3000 DA	Jour exécution

CONDITIONS APPLICABLES AUX OPÉRATIONS AVEC L'ETRANGER

- Engagement par acceptation de paiement différé	0,625% par période de 3 mois indivisibles; min. 5000 DA	Début nouvelle période
- Engagement par refinancement	0,625% par période de 3 mois indivisibles; min 5000 DA	Début nouvelle période
I-5) Engagement Sur Crédits Extérieurs		
- Aval d'effets de durée égale ou inférieure à une année	0,75% par période de 3 mois indivisibles; min 2000 DA	Début nouvelle période
- Aval d'effets représentatifs de crédits fournisseurs de durée supérieure à une année	2% par an, payable sur l'encours en même temps que les intérêts du crédit extérieur	Début nouvelle période
- Emission de garanties sur crédits extérieurs (acheteurs ou financiers)	2% par an, payable sur l'encours en même temps que les intérêts du crédit extérieur	Début nouvelle période
- Rétrocession de crédits extérieurs (acheteurs ou financiers)	2% par an, payable sur l'encours en même temps que les intérêts du crédit extérieur	Début nouvelle période
- Commission de gestion de crédits extérieurs soumis à déclaration à la B.A. (Direction de la dette extérieure)	0,10 % Flat Minimum DA 10 000 par dossier	Jour ouverture du dossier
-Règlement (principal, intérêt commission)	0,25 % minimum DA 3000	Jour exécution
-Commission gestion institution internationale	0,50% Flat	Jour ouverture
2) OPÉRATIONS A L'EXPORT		
2-1) Domiciliation:		
- Ouverture de dossier	1000 DA par dossier	Jour ouverture
- Rapatriement	gratuit frais correspondant	Jour exécution
2-2) Encaissements(effets/documents) :		
- Envoi pour encaissement d'effets simples	0,10 %; min.2000 DA	Jour d'envoi
- Envoi pour acceptation ou encaissement d'effets documentaires	0,10%; min, 2000 DA	Jour d'envoi
- Demande de sort	Franco	
- Rapatriement produit de l'encaissement	Franco	
2-3) Crédit documentaire à l'export :		
(frais et commissions à la charge du donneur d'ordre étranger sauf stipulations contraires) Notification, confirmation, modification, levée de documents, acceptation/engagement de paiement, différé et remboursement auprès d'une tierce banque.	Voir conditions applicables aux correspondants	

N.B : A ces frais et commissions S'ajoutent les taxes, les frais télétransmission, les frais de port, les débours éventuels et les frais entraînés par l'intervention de correspondants. ces conditions peuvent être modifiées sans préavis.

CONDITIONS APPLICABLES A LA CLIENTÈLE

NATURE DES OPÉRATIONS	COMMISSIONS
Commission à charge bénéficiaire	
-Notification	0,10% infér. 10.000.000 DA 0,05% sup. 10.000.000 DA 1% trim. Indivisible
- Confirmation	
- Levée de documents	0,15% sur montant documents
- Acceptation de différé de paiement	0,625 %, 90 jours
2.4) Engagement par signatures en faveur étranger (garanties)	
- Ouverture dossier	3.500 DA
- Provisionné	0,25% par trimestre Indivisible min. 5000 DA
- Partiellement provisionné	0,625% par trimestre indivisible min. 5000 DA
- Crédit provisionné en totalité 0,10% par période de un mois	2000 DA
- Crédit non ou partiellement provisionné 0,25 % par période de un mois minimum	2000 DA
- Modification	3500 DA
- Télex ou swift	250 DA

Tous autres frais encourus dans le cadre de la mise en jeu de la garantie.

La BADR



L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE AU SERVICE DE LA CLIENTÈLE...

N.B : A ces frais et commissions s'ajoutent les taxes, les frais télétransmission, les frais de port, les débours éventuels et les frais entraînés par l'intervention de correspondants. Ces conditions peuvent être modifiées sans préavis.

BADR

بنك الفلاحة و التنمية الريفية

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Société par actions au capital de 33.000.000.000,00 DA

Siége Social : 17, Bd Colonel Amirouche - Alger

CONDITIONS DE BANQUE

BADR

Placements

DÉPÔT A COURT TERME A TAUX VARIABLE (INFÉRIEUR A 90/J)

CONDITIONS DE RÉMUNÉRATION :
Taux à étudier au cas par cas par la structure concernée et soumis à la Direction de la Trésorerie.

BON DE CAISSE ET DÉPÔT À TERME À TAUX VARIABLE

Montant : Min. DA 10.000 par bon de caisse ou par dépôt à terme.
Montant : Max. DA 5.000.000 par bon de caisse. DAT illimité.

DURÉE	TAUX D'INTÉRÊT	PÉRIODICITÉ DU PAIEMENT DES INTÉRÊTS
3 mois	(*)TR - 0,75 point %	à terme échu
6 mois	TR - 0,50 point %	à terme échu
12 mois	TR 0 point %	à terme échu
18 mois	TR + 0,25 point %	à terme annuel
2 ans	TR + 0,50 point %	à terme annuel
3 ans	TR + 0,75 point %	à terme annuel
4 ans	TR + 1 point %	à terme annuel

DÉPÔT A TERME A TAUX FIXE

Montant : min da 500.000,00 max illimité.
Durée : max 12 mois

DURÉE	TAUX D'INTERET	PÉRIODICITÉ DU PAIEMENT DES INTÉRÊTS
3 mois	TR -1 point %	à terme échu
6 mois	TR -0,75 point %	à terme échu
12 mois	TR -0,50 point %	à terme échu

BON DE CAISSE À INTÉRÊTS PAYABLES D'AVANCE

Montant : min DA 10.000 max DA 500.000 par bon.
Durée : max 12 mois
Taux fixe : 4,00 % l'an quelle que soit la durée du placement.

DÉPÔTS À TERME EN DEVISES

Les conditions de rémunération sont fixées trimestriellement par la BA
Les intérêts sont servis à l'échéance du dépôt
Durée min : 3 mois par dépôt.
Dépôt min : 500 euros ou l équivalent. (soumis à L'IRG).

LIVRET EPARGNE BANQUE

4,50 % l'an. intérêts servis trimestriellement (soumis a L'IRG).
Alimentation du compte, versement espèces seulement.

(*) TR = taux de référence, variable conformément aux conditions générales de banque

LIVRET EPARGNE JUNIOR

4,75 l'an + possibilité d'accès à un prêt de la BADR dès la majorité.
Dépôt initial minimum fixé à 500 DA.
Alimentation du compte par espèces ou par virement.
Intérêts payables semestriellement (soumis à L'IRG)

LIVRET SPÉCIAL LOGEMENT

Suspension de nouvelles ouvertures de comptes.
Placements sur comptes déjà existants illimités
Intérêt payables semestriellement au taux de 2,50 %
Le décompte est soumis à l'IRG

Financements

DÉBIT EN COMPTE

Taux variable d'exploitation : TR + 3,75 %
Taux variable d'investissement : TR + 1,50 %

AUTRES CRÉDITS PAR CAISSE ET PRÊTS

Avances garanties par B.C ou D.A.T souscrit au guichet de la banque TR + 2%
Crédit long terme sur ressource du trésor
*Habitat rural : 1%
* Accession propriété foncière agricole (APFA) : 2,5 %

IMPAYÉS (CER-CES-IAR- ET AUTRES...)

MONTANT	PÉRIODICITÉ	TAUX
Montant du remboursement	Nombre de jours courus depuis la date d'enregistrement de l'opération jusqu'à la date de remboursement	TR +3,75% plus pénalité de retard 2% l'an

ESCOMPTE DE PAPIER COMMERCIAL

NATURE DU PAPIER	MINIMUM DE JOURS D'INTERETS	TAUX D'ESCOMPTE
Effets payables sur les places où la BADR est installée	5	TR + 3,75%
Effets payables sur les places bancables où le correspondant est installé	10	TR + 3,75%
Effets payables sur les places non bancables	15	TR + 3,75 %

Opérations de caisse gratuites

NATURE DES OPÉRATIONS AU DÉBIT	DATE DE VALEUR
VERSEMENTS ESPÈCES	Lendemain calendrier
• Retraits d'espèces	Veille calendrier
• Paiements de chèques à l'ordre du titulaire ou à l'ordre de tiers	Veille calendrier paiement
VIREMENTS ORDONNES :	
• En faveur d'un client chez la même banque le compte à compte (titulaire)	Jour exécution
• Paiements d'effets domiciliés	Jour exécution
• Mandats-postes et télécommunications	Veille paiement
• Constitution de provisions pour caution et autres	Veille calendrier exécution
• Virement pour location de coffres-forts	Veille calendrier exécution
• Prélèvement pour récupération de frais et commissions	Veille calendrier location
• Prélèvement d'agios et autres	Veille calendrier exécution
• Virement pour récupération frais et commissions	Veille calendrier
• Virement agios d'escompte	Veille calendrier paiement
• Autres virements (au débit) (intérêts débiteurs)	Veille calendrier remise
• Virement compensation	Veille calendrier
• Virement de compte à compte en faveur d'un tiers ou d'un même client (titulaire)	Veille calendrier compensation
	Lendemain calendrier
• Virement reçu en faveur d'un client d'une agence BADR	Lendemain calendrier
• Virement compensation	Len. Cal. Date de compensation
VIREMENTS REÇUS :	
• Banque d'Algérie	len. cal. Date de valeur appliqué par la BA
• Trésor ou CCP	Len. cal. Date réception de l'avis de Crédit
• Agences	Len. Exécution par l'agence émettrice
AUTRES VIREMENTS :	
• Rétrocession de provisions pour caution et autres	Len. Cal. Date de réception
• opérations de crédits	Jour de mainlevée ou date de réalisation
• Rétrocession de provisions pour crédoc	Date de réalisation/crédoc

Opérations de caisse tarifées

NATURE DES OPÉRATIONS	COMMISSIONS	DATE DE VALEUR
• Paiement de chèques à l'ordre du titulaire effectué auprès d'une autre agence BADR	DA 100	Veille calendrier
• Virement normal ordonné en faveur d'un client d'une autre agence, chez la BADR	DA 50,00	Idem
• Virement téléphonique, télégraphique ou par fax	DA 200	Jour exécution
• Virement ordonné en faveur d'un client d'une autre agence (hors place)	DA 50,00	Veille calendrier
• Mise à disposition par courrier	DA 20	Jour exécution
• Mise à disposition par téléphone	DA 200	Idem
• Accréditifs	DA 200	Veille calendrier paiement
• Paiements d'effets domiciliés et/ou avalisés	DA 50 par effet	Veille échéance
• Vente de chèques de banque	DA 100	Jour exécution
• Certification et visa de chèque et disposition à payer	DA 100	Veille calendrier émission
• Versement espèces déplacés par fax	DA 200	Idem
• Versement en télétraitement ;	DA 200	
• Virement ordonné en faveur d'un client entre banques BADR non installée	DA 150,00	

Opérations de portefeuille gratuites

ESCOMPTE EN VALEUR DE CHÈQUES	DATE DE VALEUR
• Remise de chèques sur nos caisses (même agence)	Lendemain calendrier
• Remise de chèques sur les caisses d'une autre agence de la même banque de la place	Lendemain calendrier
• Remise de chèques sur les autres banques de la place (même place)	02 Jours calendrier
• Remise de chèques sur les agences de la banque en d'autres places	08 jours ouvrables date de remise
• Remise de chèques sur les autres banques en des places où la banque est installée	12 jours calendrier date de remise
• Remise de chèques sur autres banques en des places ou la Banque n'est pas installée	21 jours ouvrables

Opérations de portefeuille tarifées

NATURE DES OPÉRATION D'ESCOMPTE	MONTANT DES COMMISSIONS	DATE DE VALEUR
Escompte en valeur des effets (sauf à vue)		
Effets sur place	DA 50 effets	Len. échéane des effets
Effets hors place	DA 100 effet + frais de port	Len. échéane des effets
Effets et chèques retournés impayés		
Chèque escomptés	DA 150 chèque	Veille date de remise à l'escompte
Effets escomptés	DA 200 effet	Veille date d'échéance d'effet
Effets prorogés	DA 200 effet plus majoration de 1% au taux appliqués à l'escompte	Veille nouvelle échéance
Escompte normal d'effets	Agios	Surlendemain date de remise à l'escompte
Escompte d'effets non échus	(escompte + taxe)	Len. échéance pour les effets et len. encais. Pour les chèques
Encaissements d'effets et de chèques		
Effets simples et chèques sur les autres banques de la place	DA 50 / appoint	Idem
Effets simples et chèques sur les banques de la place	DA 50 / appoint	Idem
Effets simples et chèques sur les caisses hors place	DA 100 / appoint	Idem
Effets simples et chèques sur d'autre banques en des places où la banque est installée	DA 30 / appoint	Idem
Effets simples et chèques sur d'autres banques en des places où la banque n'est pas installée	DA 50 / appoint	Idem
Acceptations de lettre de change	DA 50 / effet	Idem
Droits de garde de titres et valeurs en dépôt libre ,"ou dépôt de gage (bons de caisse et bons d'équipements)	Commission fixe de 1% an, max. DA 10.000	

Frais, commissions et divers

NATURE DES OPÉRATIONS	MONTANT DES COMMISSIONS
FRAIS DE GESTION ET DE TENU DE COMPTE	
-Comptes courants	DA 500
-Comptes de chèque	DA 200
-Frais de télex, téléphone et de fax	Suivant tarification en vigueur
-Ouverture de cptes et délivrance de chéquiers	Gratuit
FRAIS DIVERS :	
-Frais de recherche	DA 200 par document ou écriture
-Frais de photocopie	DA 10 par photocopie
-Frais de duplication	DA 50 par duplication + DA 100 de frais de recherche (éventuellement)
-Notification (confirmation) de crédit (à la demande de la clientèle)	Commission fixe de 25°/°° (pour mille)
DEMANDE HISTORIQUE DE COMPTE :	
-Toute demande historique	
DEMANDE HISTORIQUE RÉPÉTITIVE :	
-Historique 3 mois	DA 50
-Historique 1 mois	DA 50
-Historique inférieur à 1 mois	DA 50
-Historique supérieur à 3 mois	DA 20
-Opposition	DA 150
-Demande de renseignements commerciaux sur banques et entreprises)	Une commission fixe de DA 100/dossier DA 1000/par demande + frais engagés
-Taxe (T.V.A)	Sur le montant des agios et commissions prélevés à la clientèle

ملحق رقـــم (06):

شكل الاستبيان الموجه إلى زبائن BADR

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية

استبيان

إلى زبـائن بنك BADR الكرام:

في **إطار** تحضير **مذكرة ماجستير** تحت **عنوان: " أهمية التسويق المصرفي** في تحسين **العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية** في **بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR حالة - وكالة مسيلة - " نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذا الاستبيان، كما نعلمكم أن هذه المعلومات سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.**

شكرا لكم حسن التعاون معنا

الاستبيان محضر من طرف الطالبة: لعمور صورية – جامعة مسيلة-

من فضلك ضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة:

1- بيانات شخصية

1-1 الجنس:

ذكر	
أنثى	

2-1 السن:

من 20 إلى 30 سنة	
من 31 إلى 40 سنة	
من 41 إلى 50 سنة	
أكثر من 50 سنة	

3-1 المستوى التعليمي:

ابتدائي	
ثانوي	
مهني	
جامعي	

1-4 الوظيفة:

فلاح	
تاجر	
صناعي	
مهن أخرى	

2- تتعاملون مع وكالة مسيلة منذ؟

اقل من سنتين	
من 02 إلى 05 سنوات	
أكثر من 05 سنوات	

3- ما هي العمليات التي تقومون بها لدى وكالة مسيلة؟

عمليات سحب/ ايداع	
عمليات قروض	
توظيف أموال	
عمليات تجارة خارجية	

4- لماذا اخترتم وكالة مسيلة؟

قربه من المنزل أو مكان العمل	
سمعته	
سرعة الإجراءات	
أسلوب تعامل الموظفين	
نصيحة من صديق	

5- ما رأيكم في المظهر الداخلي للوكالة ؟

عادي	
متوسط	
جيد	

6- هل وكالة مسيلة تسهل العمليات المصرفية؟

نعم	
لا	

7- هل انتل رأr يين الصو آ المنتDzات والخدمات المقدمة من طرف وكالة مسيلةÝ

	رأô جدا
	رأô
	رأô نوعا ما
	غير رأô

8- ما رأيļ في الخدمة المقدمة من حيث:

أ- السرعة:

	فائقة
	عادية
	تأخر بسيŬ
	تأخر كبير

ā - السعر:

	مرتفƸ جدا
	مرتفƸ
	مناسƎ
	منÅفRض

ج- الجودة:

	عالية
	متوسطة
	رديÃة

د- أسلوā التعامل من طرف موşفŧ الوكالة:

	ممتاز
	جيد
	متوسŬ
	ضعيف

9- هل وكالة مسيلة تعلمļ بخدماőا ومنتDzاőا الجديدةÝ

	دائما
	أحيانا
	نادرا
	أبدا

- إذا كنتم تعلمون عن طريق أي وسيلة؟

موظفو البنك	
الصحف	
التلفزة	
الملصقات	
الهاتف	
البريد	

10- ما رأيكم في المكان المخصص للانتظار على مستوى وكالتكم؟

جيد جدا	
جيد	
متوسط	
سيء	

11- ما هي مدة انتظاركم داخل الوكالة لأداء عملية مصرفية؟

اقل من 15 دقيقة	
من 15 إلى 30 دقيقة	
من 30 إلى 45 دقيقة	
أكثر من 45 دقيقة	

12- هل يمتلك موظفو الوكالة معرفة كافية في الرد على استفساراتكم؟

نعم	
نوعا ما	
لا	

13- هل تتعامل الوكالة مع المعلومات الخاصة بكم بسرية؟

نعم	
لا	

14- هل يتقن موظفو الوكالة أداء الخدمات المصرفية (عدم وجود أخطاء)؟

نعم	
أحيانا	
لا	

15- هل قدمتم من قبل شكاوى أو احتجاجات؟

نعم	
لا	

- إذا كان نعم, كم مرة؟

من 01 إلى 02 مرة	
من 03 إلى 05 مرة	
أكثر من 05 مرات	

16- كيف كانت إجابة الوكالة على شكاويكم واحتجاجاتكم؟

ايجابية	
سلبية	
لا مبالاة	

17- هل تنصح صديقك بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه؟

نعم	
لا	

18- هل سبق وأن تقدمتم باقتراحات لتحسين خدمات الوكالة؟

نعم	
لا	

- إذا كان نعم، هل تشعرون بان مقترحاتكم تؤخذ في الاعتبار؟

نعم	
لا	

19- هل تشعرون بالأمان في التعامل مع الوكالة؟

نعم	
لا	

20- بناءً على تجاربكم في التعامل مع وكالة مسيلة ما هو رأيكم في فكرة بنك الجلوة؟

ممتازة	
جيدة	
متوسطة	

نشكر لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معنا

- إنتــهى -

ملحق رقـــم (03):

شكل المقابلة الموجهة الى مدير التسويق

مـ ـ ـ ـ ـقابلة مع السيد: مدير التسويق.

بتاريŇ: 2006/06/02.

سيدƁ اǂترŢ ĆǾŁ المقابلة كما تعلǈ في إطار للثنا حول أƷية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، واĐƁ ƺتاج إلى توŘيحاتǼǈ لبعŘ الجوانب ďات الصلة بالموŘوţ.

â: مƳ Ź إدراƫ مصلحة التسويق بالوكالةŸ

ƫ: Ź إدراƫ مصلحة التسويق ضمن المصلحة التجارية بصفة رƧية بعد اعتماد اƬيǰل التنظيمي الجديØد لسنة 2003

â: ما اƬدف من إدراƫ مصلحة التسويقŸ

ƫ: هناƃ ƭموعة من اȋهداف نريد تحقيقها من ňلال إدراƫ مصلحة التسويق تتمƯل في:

- الرفƴ من مردودية الوكالةů
- تحسين جودة الخدماتů
- تحسين صورة الوكالة لدى الزبائنů من ňلال معالجة ƽǰاويهǈ ومƼاكلهǈ باستمرارů

â: هل لديǰǈ استقلالية في اţاďا القرارات على مستوى الوكالةŸ

ƫ: إن قرارات التوجه العام المتمƯلة في المنتجů التوزيƴů الترويجů التسعير هي مØن صØلاحيات المديريØة العامةů أما القرارات التسييرية والوظيفية فتتǈ على مستوى الوكالة.

â: كيف هي علاقاتǰǈ بالزبائنŸ

ƫ: إن علاقة البنك بالزبون علاقة حسنة من ňلال الƯقة المتبادلةů فǰل واحد ƷتاƱ اȋňØر في تحقيØق أهدافه.

â: كيف تحافضون على زبائنǰǈŸ

ƫ: ŴافȚ على زبائننا من ňلال التاƃ:

- تقديم الخدمات بصورة جيدةů
- تسهيل المهام والعمليات المصرفية عن طريق استعمال التǰنولوجياů
- السعي لتنفيØ طلبات ورǣبات الزبائن في اقصر وقƪ ŲǰŲů
- توفير كل الوسائل المادية والبƼرية الŖ من ƽأŒا تؤثر على رضا الزبونů

- السرية في المهنةٛ

â: هل تتوفر لديȽ فǾرة واضحة عن صورة البنك لدى الزبونݙ

ǯ: من ǹلال التفاعل اليومي مƷ الزبائن نستطيƷ تحديد صورة البنك لدى الزبونٛ والقيام بتحسينها.

â: كيف تنظرون إلى جودة الخدمات الƔ تقدموǱا للزبائنݙ

ǯ: من ǹلال المقارنة مƷ الخدمات الƔ يقدمها باقي البنوǧ فان ǹدماتنا تعتƎ جيدة.

â: ما هي معايير التفرقة بين الزبون الاǅƔ والزبون السلƑݙ

ǯ: هناǧ عدة معايير وǫا أن العلاقة بين البنك والزبون هي علاقة اعتيادية ودائمة نستطيƷ التفريق بǾين الزبون الاǅƔ والسلƑ من ǹلال:

- طبيعة علاقتهȽ مƷ موظفي الوكالةٛ
- الǮقةٛ
- احترام ƜيƷ القوانين المصرفية والماليةٛ

â: هل قمتȽ بǼحداƭ بعȄ التعديلات على مستوى البنك ƭرضاǓ الزبونݙ

ǯ: بالتأكيد يقوم البنك باستمرار باحداƭ التعديات على مستوى البنك ƭرضاǓ الزبونٛ وهǾǽا مǾا Ź بالفعل من ǹلال سياسة البنك الجالس الƔ ǻاول من ǹلاǦا اǂفاǛ على زبائنناٛ وتحسين العلاقة معهǾȽ باستمرارا.

â: هل تتعاملون بطرق ǹاصة مƷ زبائن معينينݙ

ǯ: بالنسبة للزبائن المهمين والاعتياديين هناǧ تعامل مفضلا نوعا ماٛ على أساâ الوفاǓ للوكالة.

â: هل تقدم وكالتǾȽ ǹدمات أǹرى ǣير العمليات الماليةݙ

ǯ: إضافة إلى الخدمات المالية نقدم بعȄ الخدمات الاستǊارية الاستǮمارية.

â: هل ǌتمون Ǡعالجةاحتجاجاتالزبائن والرد عليها في اقصر مدة ǺǾنةݙ

ǯ: بالتأكيدٛ لاǐا فرصة ƭعطاǓ صورة جيدة للبنك عن طريق ǹلق مناǷ جديد للزبون ǆǾǲǾا الǮقة, كما ǆǾن اعتبارǿ وسيلة ǭانية لاǾسƬ معلومات من ǹلاǦا يتعرف البنك على الخلل الموجود في عمله, كما يعƎ بطريقة واضحة عن احتياجات الزبائن.

â: هل لديȽ يد عاملة مǘهلة كما ينبǤي لخدمة الزبونݙ

ǯ: في إطار تبǼ سياسة البنك الجالس Ź تǾوين الموظفين في ƜيƷ المستوياتٛ ǹاصة المǾلفين بالزبǾائن ليصبƶ لديهȽ احترافية في العمل المصرفي.

â: هل تقومون بين فترة وأǹرى بدورات تǾوينية حول إرضاǓ الزبونݙ

ǯ: هناǧ عدة دورات تǾوينية قصيرة المدى وطويلة المدى.

â: هل تقومون بتحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما عندهم لتلبية احتياجات الزبونÝ

ž: نوعا ما.

â: هل لديÔم مÏاريƷ مستقبلية ôدف إلى إرضاă الزبائنÝ

ž: هناō بعȐ المÏاريƷ.

نÏÔر لÔم حسن تفهمÔم وتعاونÔم معنا

- إنتـهى -

الملخص

أصبحت البنوك في السنوات الأخيرة تطبق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، لأنها تدرك أن الاهتمام بالزبون، وطريقة التعامل معه من المعايير الهامة للوصول إلى التميز عبر بناء علاقات قوية ومستمرة معه. لذا كان لزاما على الإدارة المصرفية التحكم في جميع المتغيرات التسويقية وتجسيدها في برنامج فعال تكون فيه جميع عناصر المزيج التسويقي مأخوذة بعين الاعتبار و منفذة بشكل متكامل.

وفي هذا الإطار، عمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة مسيلة_ إلى إدراج سياسة جديدة للتعامل مع زبائنه، التي تجسدت في مفهوم البنك الجالس. يهدف من خلالها إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه والمستهلك المصرفي، حيث يولي أهمية كبيرة للزبائن المتعامل معهم وبغرض ذلك يعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين بالمصرف وتأهيلهم و تخصصهم في وظيفة خدمة الزبون.

وهكذا استطاع البنك وبتبني هذه السياسة إلى إضفاء صيغة جديدة في تقديم وتوزيع الخدمة المصرفية بالشكل الذي يحقق الرضا للزبائن

Résumé

Les banques appliquent ces dernières années des concepts et les techniques du marketing moderne dans le domaine des services bancaires, parce qu'il identifie cet intérêt de client, et de la manière de traiter elle sont des critères pour l'accès à l'excellence par des rapports forts de bâtiment et continues importants avec lui.

Par conséquent, la gestion de la direction dans la commande d'opérations bancaires toutes variables reflétées dans le marketing et le programme efficace dans lesquels tous les éléments du mélange de vente sont pris en considération et mis en application d'une façon intégrée.

Et à cette de contexte banque délibérément pour que l'agriculture et le développement rural - agence de M'sila- inclue une nouvelle politique pour avoir affaire avec des clients incorporés dans le concept de la banque assise ,qui vise à développer le rapport entre les unités et les opérations bancaires du consommateur, qui attachent la grande importance pour des employés de clients, et le but de ce travail de développer les qualifications et les possibilités des ouvriers et a stimulé la réadaptation et la spécialisation dans les travaux de service à la clientèle.

Ainsi, la banque pouvait adopter cette politique pour donner une nouvelle formule dans les opérations bancaires de service de disposition et de distribution afin de réaliser la satisfaction des clients.